



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Tasa-arvosuunnitelma K-ruokakaupassa

Brofeldt, Anniina

Enqvist, Mikko

2011 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

Tasa-arvosuunnitelma K-ruokakaupassa

Brofeldt, Anniina & Enqvist, Mikko
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2011

Brofeldt, Anniina & Enqvist, Mikko

Tasa-arvosuunnitelma K-ruokakaupassa

Vuosi

2011

Sivumäärä 46 + liitteet

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen kehittämistyö, jossa on tuotettu viisi uutta lain vähimmäisvaatimukset täyttävää tasa-arvosuunnitelmaa. Opinnäytetyö on toteutettu Ruokakesko Oy:n toimeksiantona viiteen kaupanalalla toimivaan K-ryhmän pilottimyymälään.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään tasa-arvoa ja sen toteutumista työ-elämässä, sekä luodaan katsaus kaupan toimintaympäristöön. Työn pääpaino keskittyy tasa-arvosuunnitelmaan ja sen hyötyihin työelämän tasa-arvon edistäjänä, sekä tasa-arvosuunnitelman laatimisesta kirjattuun prosessikuvaukseen.

Tasa-arvosuunnitelman sisällön määrittelee tasa-arvolaki. Tasa-arvosuunnitelmat pohjautuvat teorian tietoon, Vähittäiskaupan tilipalvelu Oy:ltä saatuun henkilöstömateriaaliin ja Kesko Oyj:n teettämään henkilöstökyselyyn. Lähdemateriaalin tueksi on käyty keskusteluja kauppiaiden ja toimeksiantajan kanssa, jotta on saatu luotua molempia osapuolia mahdollisimman hyvin palvelevat tasa-arvosuunnitelmat.

Tasa-arvosuunnitelma muodostuu kolmesta osiosta: palkkakartoituksen sisältävästä nykytila analyysistä, toimenpiteistä ja arvioinnista. Tasa-arvo kartoituksen perusteella pilottimyymälöiden tasa-arvo toteutui hyvin ja palkkatasa-arvo jopa yhteiskunnallista tasoa paremmin. Keskenään myymälöiden tasa-arvo toteutui hyvin samankaltaisesti riippumatta myymälöiden kokoeroista. Erityispiirteinä mainittakoon kaupanalan naisvaltaisuus ja kaupan työympäristöä tehostava osa-aikaisten työsuhteiden suuri määrä. Tasa-arvoa edistävät toimenpiteet on laadittu yhteistyössä kauppiaiden kanssa realistisiksi ja mitattavissa oleviksi. Kaupantointaympäristö huomioiden tasa-arvosuunnitelman arviointijakson pituudeksi on määrätynyt kolme vuotta.

Kauppiaille tasa-arvosuunnitelma toimii henkilöstöjohtamisen apuvälineenä. Se ei itsessään edistä työelämän tasa-arvoa vaan aihe tulee nostaa tasa-arvosuunnitelman kautta esiin ja osaksi työyhteisöissä vallitsevaa kulttuuria. Jokaisen työntekijän panos ja avoin ilmapiiri ovat tärkeitä seikkoja. Tulevaisuudessa on mahdollista tutkia miten tasa-arvosuunnitelma on vaikuttanut tasa-arvon edistämiseen pilottimyymälöissä.

Brofeldt, Anniina & Enqvist, Mikko

Equality plan for the K -group ´ s grocery stores

Year	2011	Pages	46 + attachments
------	------	-------	------------------

The purpose of this thesis was to produce five Equality Plans which address to the requirement of the law. The thesis was carried out as an assignment for Ruokakesko Oy relating to their five K-group pilot stores trading in the retail sector.

Within the theoretical framework the thesis focuses on equality and its implementation in working life relative to the Retail-trading environment. The most significant part of the thesis emphasises the Equality Plan and its contribution to equality in working life and the process description of the Equality Plan.

The content of the equality plan is defined within the relevant parts of Equality Law. The Equality Plan is based upon theoretical source material, information on staff obtained from Vähittäiskaupan Tilipalvelu Plc. and feedback received from Staff Surveys at Kesko Plc autumn 2010. To further support the source material Principals and Shopkeepers have been engaged so that the Equality Plans will serve both parties as well as possible.

The Equality Plan consists of three items: an analysis of the existing situation including salary charting, development measures and evaluation. According to this, equality in the K-group pilot shops were shown to be at an advanced stage and the salary equality even higher than average national levels. The equality within the shops showed consistent performance, irrespective of the size differences of the shops. Of particular note here, the abundance of female staff amongst the overall workforce and the large amount of part-time employees should be emphasised as a special characteristic. The measures to promote equality have been created in cooperation with the Shopkeepers to assure they are realistic and measurable. Regarding the Retail Industry the length of the Equality Plan evaluation period is three years.

For the shopkeeper the Equality Plan acts as an instrument of staff management. It does not promote the equality of the working life itself but the subject should be elevated through the Equality Plan and to be part of the culture within working communities. The contribution of each member of staff and an open-minded atmosphere at work are significant and important points. In the future it will be possible to research how the Equality Plan has affected the promotion of equality generally within the pilot shops.

Key words Equality, Equality Plan, Retail

Sisällysluettelo

1 Johdanto	6
2 Tasa-arvo ja sen edistäminen työelämässä	7
2.1 Tasa-arvon määritelmä.....	7
2.2 Työelämän tasa-arvo	8
2.2.1 Monimuotoisuus.....	9
2.2.2 Palkkaerot.....	11
2.2.3 Työajat	12
2.2.4 Työsuhteet	13
2.2.5 Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen.....	13
2.3 Johtamisen haasteet tasa-arvoisuuden saavuttamiseksi	14
2.3.1 Moninaisuusjohtaminen	15
2.3.2 Tasa-arvosuunnitelma henkilöstöjohtamisen välineenä.....	16
3 Tasa-arvosuunnitelma lain edellyttämänä henkilöstösuunnitelmana.....	18
3.1 Keskeiset tasa-arvoa määrittävät lainkohdat	18
3.2 Tasa-arvosuunnitelma	19
3.3 Tasa-arvosuunnitelman hyödyt	21
3.4 Tasa-arvosuunnitelman laatiminen ja käyttöönotto	22
4 Tasa-arvosuunnitelma K-ruokakaupoille	25
4.1 Kaupan toimintaympäristö	25
4.2 Toimeksiantaja Ruokakesko Oy osana Kesko Oyj konsernia	26
4.3 Opinnäytetyön yhteistyökumppaneina K-ruokakaupat	27
5 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	28
5.1 Tutkimusmenetelmät.....	30
5.1.1 Laadullinen tutkimus	30
5.1.2 Toimintatutkimus.....	31
5.2 Reliabiliteetti ja validiteetti	32
6 Prosessikuvaus tasa-arvosuunnitelman toteutuksesta K-ruokakauppoihin.....	34
6.1 Kuvaus yhteistyöstä toimeksiantajan kanssa	35
6.2 Suunnittelutyössä käytetty aineisto	36
6.3 Tasa-arvotilanteen kartoittaminen nykytila-analyysillä ja sen tuloksia.....	37
6.4 Tasa-arvosuunnitelman tavoitteet ja toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi	41
6.5 Seuranta	42
7 Pohdinta	43
Lähteet	47
Kuvat.....	52
Taulukot.....	52

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä on paneuduttu tasa-arvoteemaan työelämän näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö on toimeksiantajan tarpeisiin perustuva tutkimuksellinen kehittämistyö. Opinnäytetyön toimeksiantona on ollut laatia viiteen K-ryhmän pilottimyymlään soveltuvat tasa-arvosuunnitelmat. Tasa-arvosuunnitelmien sisältö määräytyy tasa-arvolain perusteella. Tämän lisäksi tasa-arvosuunnitelmissa on pyritty huomioimaan kaupanalan erityispiirteet ja luomaan tasa-arvosuunnitelmista käytäntöön sellaisenaan soveltuvat.

Tasa-arvo on aiheena laaja ja ajankohtainen. Se on tasaisesti esillä eri tiedotusvälineissä. Tasa-arvoa voidaan käsitellä monesta eri näkökulmasta. Yleisimmin aihetta käsitellään sukupuolinäkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä tasa-arvo on rajattu koskemaan tasa-arvosuunnitelman kannalta olennaisimpia tekijöitä, kuten sukupuolta, ikää, palkkausta, työsuhtemuotoa sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Opinnäytetyöstä on rajattu pois kulttuurista, uskonnosta tai kansalaisuudesta riippuvat tasa-arvotekijät.

Suomalaista työelämää voidaan pitää tasa-arvoisena. Erilaisten tilastojen valossa asia ei kuitenkaan aina ole niin. Tasa-arvon toteutumiseen arjessa ja työelämässä kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Tätä valvovan lainsäädännön ja yhteiskuntamallien sekä asenteiden uudistumisesta huolimatta tasa-arvon edistäminen edellyttää työtä ja ponnisteluja tulevaisuudessaakin. Tasa-arvosuunnitelma toimii työkaluna tasa-arvon toteutumisen ja edistämisen seurannassa.

2 Tasa-arvo ja sen edistäminen työelämässä

Tasa-arvo on ajankohtainen teema. Sen toteutuminen on epäsuhtaista eri maanosissa ja tasa-arvon toteutumisessa nähdään paljon puutteita. Tasa-arvon toteutumista tukevat lait, jotka ulottuvat myös työelämään. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tasa-arvoa ja siihen liittyviä tekijöitä työelämänäkökulmasta.

2.1 Tasa-arvon määritelmä

Tasa-arvo on jokaisen Suomen kansalaisen perusoikeus. Tätä tukevat Suomen perustuslain lisäksi kansainväliset säädökset. Tasa-arvo on ihmisten oikeudenmukaista ja yhdenvertaista kohtelua. Tasa-arvossa on kyse yhteiskunnan ja kulttuurin muodostamista asenteista, arvoista, ennakkokäsityksistä ja käytännöistä. Tasa-arvon kehittäminen edellyttää edellä mainittujen normien kriittistä pohdiskelua ja muutos on näin ollen mahdollista toteuttaa jo yksilötasolla. (Visti & Härkönen 2005, 4, 14.)

Uosukaisen, Aution, Leinosen ja Syrjän (2010, 96) mukaan tasa-arvon määritelmä on vaikeasti rajattava. Sosiaali- ja terveysministeriön miehet ja tasa-arvopolitiikka julkaisun (2006) määritelmä sukupuolten välisestä tasa-arvosta on, että naisilla ja miehillä on samat oikeudet, velvollisuudet ja mahdollisuudet ja että naisten ja miesten erilaiset käyttäytymistavat, pyrkimykset ja tarpeet ovat yhtä arvostettuja (Miehet ja tasa-arvopolitiikka 2006, 16). Pulkkinen (2002, 22) määrittelee tasa-arvon yksilölliseksi kokemukseksi, jonka vuoksi on hyvin tärkeitä huomioida tasa-arvokysymykset työpaikoilla. Henkilökohtaisen arvostuksen kokemisella on vaikutusta tasa-arvon kokemiseen. Negatiiviset tasa-arvokokemukset ovat usein peräisin naisten ja miesten palkka- tai urakehityseroista, leimautumisesta naisten tai miesten työksi tai naisten suuremmasta roolista kotioiloissa. (Kuntonen & Kraufvelin 2003.)

Työelämässä ja julkisessa hallinnossa tasa-arvon toteutumista seuraa tasa-arvovaltuutettu. Yleisesti tasa-arvovaltuutetun tehtäviin kuuluvat lähinnä neuvoa antavat ja ohjaavat toimet sekä valvonta. Valtuutetun tehtäviin sisältyy tasa-arvolain ja erityisesti syrjintäkiellon valvonta. Tasa-arvovaltuutetun tulee tiedottaa tasa-arvolaista ja sen soveltamiskäytännöstä sekä edistää tasa-arvolain toteuttamista neuvomalla sekä ohjeistamalla. (Ahtela, Bruun, Koskinen, Nummijärvi & Saloheimo 2006, 282-284.)

2.2 Työelämän tasa-arvo

Tasa-arvon edistämiseksi tehtävää työtä tukevat lainsäädäntö sekä tasa-arvoiseen toimintaan velvoittavat päätökset kaikessa toiminnassa. Medialla ja julkisella keskustelulla on merkitystä tasa-arvoa edistävänä tekijänä. Ensimmäiset työelämän tasa-arvoa edistävät ja kehittävät hankkeet sijoittuvat 1970-luvulle. Tällöin pääpaino keskittyi sukupuoleen kohdistuvaan syrjintään ja eriarvoiseen kohteluun. 1990-luku oli tasa-arvon valtavirtaistamisen aikaa, jolloin tasa-arvosuunnitelmat nousivat mukaan työelämän projektien tavoitteiksi. (Brunila, Heikkinen & Hyttinen 2005, 22, 24.)

Organisaation tasa-arvon edistäminen edellyttää muutosta asenteissa. Asenteisiin voidaan vaikuttaa selvittämällä ja edistämällä henkilöstön tietoisuutta sukupuolten erilaisista tasa-arvokokemuksista esimerkiksi ryhmäkeskustelun keinoin. (Heiskanen, Leinonen, Järvensivu & Aho toim. 2008, 244.) Haatajan ja Korhosen (2004) mukaan tasa-arvotyön aloitusvaihe voi olla yrityksissä vaikea. Sen onnistuminen edellyttää avoimuutta ja keskustelua. Tämä on rinnastettavissa muidenkin epäkohtien tai epämiellyttävien asioiden esiin nostamiseen työyhteisössä. Tämänkaltaisiin asioihin puuttuminen ja reagointi edellyttävät sosiaalisia kontakteja ja ensisijaisesti laadukasta esimiestyötä. (Haataja & Korhonen 2004, 16.)

Tasa-arvosta ja sen kehittämisestä hyötyvät niin miehet kuin naisetkin, sekä työnantajat ja työelämänjohto (Nurmi 2009). Tällä tavoitellaan sukupuolten näkökulmasta yhdenvertaisuutta ja samanlaisia mahdollisuuksia edetä työuralla ja kehittyä. Työelämän näkökulmasta tavoitellaan yleistä työhyvinvoinnin kasvua, joka näyttäytyy myös tehokkaampana ja laadukkaampana toimintana. Työnantaja puolestaan saa kohennusta imagoonsa panostamalla ja toteuttamalla tasa-arvoista ilmapiiriä. Tasa-arvo tulee integroida koko yrityksen kaikkeen toimintaan. (Brunila ym. 2005, 51.) Mustakallio (2009) kuvaa tasa-arvoa yhtenäiseksi toimintatavaksi, joka näkyy yrityksen arjessa työnantajan tasa-arvoisena toimintana ja henkilöstön kohteluna (Mustakallio 2009). Kaikkien tavoitteena tulisi olla tasa-arvon muodostuminen osaksi yrityksen arkea ja toimintaa. Ennen kaikkea jokaista työntekijää tulisi kohdella tasapuolisesti. Tähän päästään kiinnittämällä huomiota työoloihin, johtamiseen ja töiden oikeudenmukaiseen jakamiseen. (Kuntonen & Kraufvelin 2003.)

Huhdan, Kempen, Leinosen ja Uosukaisen (2007, 8) mukaan työelämän tasa-arvon toteutuminen määritellään miesten ja naisten samanlaisten valintojen, kehittymismahdollisuuksien ja palkitsemisen kautta. Työpaikalla on tärkeitä keskustella tasa-arvoon ja moninaisuuteen liittyvistä aiheista, jolloin kyetään hälventämään ennakkoluuloja ja tiedostamaan sen hetkinen tilanne. Epätasa-arvoinen kohtelu ja epäoikeudenmukaisuus voi näkyä negatiivisena myös yrityksen tuloksessa sekä työntekijöiden tyytyväisyydessä ja hyvinvoinnissa. (Visti & Härkönen 2005, 4, 37-38.)

Työelämän tasa-arvon suurimpia ongelmakohtia on työtehtävien sukupuolikohtainen jako. Tällä tarkoitetaan tiettyjen toimialojen ja ammattien jakautumista niin sanottuihin miesten ja naisten tehtäviin. (Huhta ym. 2007, 9.) Työelämän tasa-arvossa on epäkohtia, kuten osa-aikatöiden kasautuminen usein naisille. Naiset ovat usein myös vastuussa perheidenhoidosta ja näin perhevapaat jäävät miehiltä käyttämättä. (Nurmi 2009.) Huhta ym. (2007) ovat tarkastelleet sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista työelämässä. Tarkastelun perusteella naiset kokevat työelämän ongelmiksi uralla etenemisen ja epätasa-arvoisen palkkauksen. Miehet puolestaan kokevat ongelmaksi työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen. (Huhta ym. 2007, 8.) Polittin (2006) mukaan naiset kokevat uralla etenemisen yhä ongelmaksi, mutta tilanne on kehittynyt parempaan suuntaan. Naisten saavuttamien ylennysten määrä on viime vuosina kasvanut nopeasti ja on prosentuaalisesti jo miehiä korkeampi. (Politt 2006, 40.)

Heiskanen ym. (2008) tuovat esiin, että osa yrityksistä kokee tasa-arvokeskustelun turhaksi. Näissä yrityksissä tasa-arvon nähdään jo toteutuneen, eikä tarvetta jatkuvaan seurantaan nähdä. Tasa-arvotyön haasteena nähdään aika- ja resurssipula sekä sukupuolten tasa-arvosta käytävä keskustelu. (Heiskanen ym. 2008, 242.) Tasa-arvotyö on tärkeä osa yrityksen sosiaalista vastuuta, jolle tulee varata riittävästi resursseja. Tasa-arvotyön tulee olla tavoitteellista ja nämä tulee asettaa mahdollisimman realistisiksi. Tavoitteiden asettamisessa tulee pohtia myös niiden mitattavuutta. (Brunila ym. 2005, 52.)

Lavikka (2006) ennustaa, että tulevaisuudessa tasa-arvosta on yritykselle lisä-arvollista hyötyä ja yritykset houkuttelevat työntekijöitä hyvin hoidettujen tasa-arvoasioiden sekä perhemyönteisyyden keinoin (Lavikka. 2006, 234).

2.2.1 Monimuotoisuus

Monimuotoisuudella tarkoitetaan kirjallisuudessa erilaisten ihmisten sekoittumista työpaikoille. Monimuotoisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat ulospäin joskus vaikeastikin havaittavat eroavaisuudet. (Visti & Härkönen 2005, 5.) Savileppä (2005, 7) kuvaa monimuotoisen ryhmän työntekijöiden erilaisuudesta muodostuvaksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttaa ikä, sukupuoli, toimintakyky, kulttuurinen tausta tai seksuaalisuus. Ryhmä erilaisia ihmisiä rikastuttaa omilla vahvuuksillaan yrityksen yhteistä päämäärää. Tätä tukee myös Politt (2006, 44), jonka mukaan työpaikan monimuotoisuus vaikuttaa positiivisesti työpaikalla esiin tulevaan työtehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen. Seuraavissa kappaleissa keskitytään kolmeen monimuotoisuuteen kuuluvaan tekijään ikään, sukupuoleen ja monikulttuurisuuteen.

Sukupuoli on merkittävä tekijä, joka määrittelee ihmisen yhteiskunnallista paikkaa. Tällöin viitataan ihmisen sosiaaliseen sukupuoleen. Tätä kuvataan sukupuoliroolien ja sukupuolienormien näkökulmasta. Sosiaalinen sukupuoli tarkoittaa sosiaalisesti rakennettuja rooleja ja opit-

tuja käyttäytymismalleja. Yhteiskunnassa nämä vastaavat vallitseviin maskuliinisuuden ja feminiinisuuden käsityksiin. (Kauppinen & Evans 2007, 20; Heiskanen ym. 2008, 236.)

Yhteiskunta määrittelee osittain minkälaiset työt sopivat naisille ja minkälaiset työt miehille. Tämä heijastuu myös kaupan toimialan sukupuolijakaumaan, joka on selvästi naisvoittainen. Usein tasa-arvon paraneminen yhdistetään sukupuoleen ja erityisesti naisten aseman kehittymiseen. Työelämässä on havaittavissa sukupuolten välisiä eroja. Naisilla on yleensä työssä vähemmän vapauksia sekä heikommät etenemismahdollisuudet ja heikompi palkkaus. (Jämlikhet vägsäl och vägval 2004.) Tasa-arvoon liittyy myös asioita, joissa miesten asema on huonompi. Niiden edistämiseksi ja tunnistamiseksi miehiltä odotetaan yhä aktiivisempaa osallistumista tasa-arvotyöhön. Tasa-arvon edistäminen edellyttää myös miesten motivaatiota ja osallistumista. (Miehet ja tasa-arvopolitiikka 2006, 26-28.)

Ihmisen kronologinen eli kalenterivuosisissa mitattava ikä on sukupuolen ohella yksi tärkeimmistä ja yleisimmistä tavoista määritellä itseä ja muita. Iän yhteydessä puhutaan sosiaalisesta iästä. Tällöin tarkastellaan rooliodotuksia jotka liittyvät ikään. Sosiaalisten roolien yhdistäminen tiettyihin ikävuosiin luo sosiaalisen aikataulun. Tämän mukaisesti ihmisen oletetaan etenevän elämässään. Ikänormit määrittelevät ihmisten käyttäytymistä, ulkonäköä, ruumiillista habitusta ja itsensä esittämisen tapoja. Tasa-arvoa tutkittaessa ikänäkökulmasta, on tärkeitä selvittää, minkälainen on ikäystävällinen työkuulttuuri naisten ja miesten näkökulmasta arvioituna. Toinen tärkeä seikka on selvittää, miten työpaikoilla pystytään kehittämään rakentavaa eri-ikäisten välistä kommunikointia. (Kauppinen & Evans 2007, 20-21.) Iällä on vaikutusta myös ihmisen osaamiseen. Eri-ikäiset henkilöt hallitsevat erilaisia asioita ja omaavat erityyppisiä vahvuuksia. (Simström 2009, 55.) Porteousin (1997) mukaan ikään perustuvan syrjinnän taustalla ovat perinteiset mielikuvat ja uskomukset. Työnantajilla voi olla vanhemmista työntekijöistään hyvin stereotyyppinen kuva, ja he valitsevat usein nuoremman työntekijän, näiden ollessa taloudellisesti edullisempia, joustavampia ja nopeampia oppimaan uusia taitoja. (Porteous 1997, 238.)

Edellä mainittujen sosiografisten tekijöiden lisäksi monikulttuurisuus on tärkeä yhteiskunnallisen aseman määrittäjä. Kauppinen ja Evansin (2007) mukaan maahanmuutto on kasvamassa ja monimuotoistumassa Suomessa melko ripeästi. Työperäinen maahanmuutto ja yritysten kansainvälistyminen on kasvattanut työyhteisöjen monikulttuurisuutta. Monikulttuurisuus näkyy myös työyhteisöjen ja asiakaskunnan kansainvälistymisenä. (Kauppinen & Evans 2007, 17.)

2.2.2 Palkkaerot

Usein kuullaan sanottavan, että naisen euro on 80 senttiä. Tämä on faktaa, nimittäin tutkimusten ja tilastojenkin valossa naiset saavat keskimäärin noin 80 prosentin palkanosuuden samasta työstä kuin mieskollegansa. (Sutela & Lehto 2007, 60.)

Hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen yhteistyöprojektina toimiva samapalkkaisuusohjelma on käynnistynyt vuonna 2006. Sen avulla palkkauksen eroja pyritään kaventamaan 15 prosentilla vuoteen 2015 mennessä. Palkkauksen eroja kavennetaan esimerkiksi tukemalla naisten urakehitystä, kehittämällä palkkausta ja sopimuksia sekä kehittämällä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, kuten lisäämällä isien tukemista perhevapaiden käyttöön. (Uosukainen ym. 2010, 1; Työpaikan tasa-arvosuunnittelu 2009.)

Vuonna 2008 tehdyssä tasa-arvobarometrissa kolmannes naisista koki sukupuolensa haitaksi palkkauksessa. Miehistä samaa koki vain kolme prosenttia. (Lammi-Taskula, Salmi & Parrukoski 2009, 70.) Naisten ja miesten välistä palkkaeroa selitetään naisten alhaisemmilla palkkatasoilla. Naisten ei nähdä luottavan omaan osaamiseen ja sen hinnoitteluun miesten kaltaisesti. Palkkaerot ovat näkyvimpiä aloilla, joilla ei ole työehtosopimuksia. Työehtosopimusten piiriin kuuluvissa työtehtävissä palkkaerot ovat maltillisempia. (Kuntonen & Kraufvelin 2003.)

Palkkaeroja ei pitäisi esiintyä tässä mittakaavassa, sillä ainoastaan jokin hyväksyttävä peruste oikeuttaa palkkauksessa mahdollisiin eroihin. Tällaisia perusteita ovat esimerkiksi työn vaativuus tai työntekijän henkilökohtainen osaaminen. Näitä on käytännössä kuitenkin vaikeata mitata. Hyvin usein palkka määräytyy työehtosopimusten mukaisesti. (Kuoppamäki 2008, 43-44.) Koulutuksen ohella palkkaeroja usein selitetään myös työkokemuksella. Suomessa kuitenkin kyseinen selitys ei toimi, nimittäin naisten ja miesten työkokemuksissa on hyvin vähän eroja. (Sutela & Lehto 2007, 65.) Yhtenä selityksenä naisten ja miesten väliseen palkkaeroon on osa-aikatyön keskittyminen pääsääntöisesti naisvaltaisille matalapalkka-aloille (Junor, Hampson & Smith 2009).

Kokonaistilannetta arvioitaessa tulee esille, että Suomessa vallitsee hyvin erikoinen tilanne. Edellytykset tasa-arvoiselle palkkaukselle olisivat erittäin hyvät. Naisten koulutustaso on ollut jo pitkään parempi kuin miesten ja naisilla on lähes yhtä pitkä työkokemus kuin miehillä. Varsin pitkään on myös yritetty erilaisilla toimenpiteillä pienentää naisten ja miesten välistä palkkaeroa. (Sutela & Lehto 2007, 73.) Kehitystä tapahtuu, mutta hitaasti. Peltomäen (2011) mukaan palkkaerot ovat kaventuneet eniten yksityisellä sektorilla ja valtion työpaikoilla. Positiivisen kehitykseen on vaikuttanut palkkausjärjestelmien ja tasa-arvosuunnitelmien kehittyminen, joissa on kartoitettu palkkaeroja. (Peltomäki 2011.)

2.2.3 Työajat

Erilaiset työajanjoustot ja osa-aikatyö koetaan kiinnostaviksi työsuhteen muodoiksi. Hyppäsen (2007) mukaan osa-aikatyö voi olla toivottu ratkaisu esimerkiksi työntekijälle, joka opiskelee tai muuten elämäntilanne sitä edellyttää. (Hyppänen 2007, 166.) Työnantajan on tarjottava lisätyötä tai tiedusteltava halukkuutta lisätyöhön ensisijaisesti jokaiselta osa-aikaiselta työntekijältä. Tämän jälkeen työnantajalla on oikeus päättää kenelle lisätyö annetaan. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2006, 161-162.)

Lammi-Taskulan ym. (2009) mukaan osa-aikatyöt kiinnostavat erityisesti perheellisiä työntekijöitä. Kolmasosa pienten lasten äideistä ja neljäsosa isistä ilmaisee olevansa kiinnostunut osa-aikatyöstä. Joissakin työtehtävissä työn luonne on esteenä osa-aikatyöjärjestelylle. Myös taloudelliset menetykset ovat osa-aikatyöstä kiinnostumisen esteenä. (Lammi-Taskula ym. 2009, 60.) Porteousin (1997) mukaan naisten aktiivisempi osallistuminen työelämään on kasvattanut naisten valtaosuutta osa-aikaisissa työsuhteissa. Osa-aikatyötä tekevät työntekijät kokevat itsensä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen kannalta tyytyväisemmiksi kuin kokopäivätyötä tekevät. (Porteous 1997, 263.)

Viimeaikoina tutkijat ovat ryhtyneet kiinnittämään huomiota suomalaisten työaikojen venymiseen. Keskustelujen aiheiksi ovat nousseet työaikajousten yleisyys ja niiden yhteys henkiin hyvinvointiin. Esiin on myös tullut ylitöiden aikaansaama kiire ja kilpailuhengen ilmapiiri sekä lisääntyvät stressin oireet. Syynä ylitöihin voivat olla sekä vapaaehtoiset tai pakon sanelemat tekijät. Työn luonne ja vaativuustekijät vaikuttavat ylitöihin. Voimakas sitoutuminen ja innostus työhön altistaa myös ylitöiden tekoon. Halu menestyä ja edetä uralla on yksi avaintekijöistä. Monella työpaikalla voi myös olla ajankäytöllisiä ongelmia kuten työntekijäpulaa tai huonoa johtajuutta organisoinnin näkökulmasta. Myös huono työn suunnittelu, delegointi tai asiakkaiden liian suuret odotukset koetaan ongelmallisiksi monissa työpaikoissa. (Sutela & Lehto 2007, 77-78.)

Kaupanalalla on pitkään työskennellyt suuri ryhmä osa-aikaisia työntekijöitä. Tätä selitetään alan kasvulla, aukioloaikojen laajentumisella ja työn tehostamisella. Päivittäistavarakauppa ry:n vuosijulkaisun (2007-2008) mukaan vuonna 2006 päivittäistavarakaupan työntekijöistä 50 prosenttia oli osa-aikaisia. Tähän on tullut muutos, sillä vuodesta 2008 eteenpäin nämä osa-aikaiset työntekijät, jotka työskentelevät 30-34 tuntia viikossa on luokiteltu kokoaikaisiksi työntekijöiksi. (Päivittäistavarakauppa 2007-2008; Päivittäistavarakauppa 2008-2009.)

2.2.4 Työsuhteet

Määräaikaiset työsuhteet antavat yritykselle tilaisuuden siirtää riski suoraan työntekijälle epävarmassa tilanteessa. Tämä johtaa siihen, että määräaikaiset työntekijät joustavat työmenetyksen pelossa jolloin palkkauskkin on helpompaa. Tätä kautta yrityksen on helppo sopeutua muuttuvaan ympäristöön. Epätyypilliset työsuhteet, kuten määräaikaisuus nähdään osaksi yritysten epävarmuusstrategioita. (Lehto & Sutela 1999, 127.)

Yrityksen kannalta määräaikaisten työsuhteiden etuina ovat matala työllistämiskynnys, parempi kannattavuus, yritysriskin pienentäminen sekä mahdollisuus joustavuuteen. Vapaaehtoisuus määräaikaisiin työsuhteisiin näyttää olevan suoraan sidoksissa työmarkkinoiden tilanteeseen. Laman aikana ja sen jälkeen määräaikaisia työsuhteita on sovittu periaatteessa vain pakosta. Määräaikaiset työsuhteet ovat edelleen yleisimpiä nuorien keskuudessa. Nykypäivänä kuitenkin määräaikaisuus on alkanut koskettaa myös naisia yhä enenevissä määrin. (Lehto & Sutela 1999, 129.)

Lehdon ja Sutelan (1999) mukaan määräaikainen työntekijä on vierailija työpaikalla. Vierailun pituus ja laatu vaikuttavat siihen, miten työntekijä otetaan työpaikalla vastaan ja miten määräaikainen työntekijä itse suhtautuu asiaan. Tietysti on poikkeavia tilanteita, kuten useamman vuoden määräaikaisuus tiettyyn projektiin, jolloin tilanne on jo lähtökohdiltaan erilainen muutaman tunnin sijaiseen verrattuna. (Lehto & Sutela 1999, 137.)

2.2.5 Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta hyötyvät molemmat osapuolet. Työpaikoilla on mahdollista toteuttaa ja ottaa käyttöön erilaisia käytäntöjä, jotta työ ja vapaa-aikaa saadaan sovitetusti joustavasti yhteen. Tätä voidaan edesauttaa työaikajärjestelyin, etätöntein, ja erilaisin lastenhoidon tukitoimin. Yksityiselämän onni ja tasapaino edesauttaa työelämän hyvinvointia, jaksamista ja motivaation ylläpitoa. Nämä lisäävät työnantajan kannalta taloudellista hyötyä, kun ihmiset viihtyvät työssään niin sairauspoissaolot vähenevät ja henkilöstö toimii tehokkaasti. (Haataja & Korhonen 2004, 27-28.)

Työsopimuslain perusteella työntekijällä on oikeus olla työstä vapaalla se aika, jonka sairausvakuutuslain mukaiset äitiys-, erityisäitiys-, isyys- tai vanhempainkorvaukset kattavat (Meinke & Vanhala-Harmanen 2006, 101). Hyödyt ovat merkittävät, kuitenkin työn ja perhe-elämän yhteen sovittaminen on yhä yksi työelämän tasa-arvo ongelmista. Tämä näkyy sukupuolittain epätasaisena perhevapaiden jakautumisena. (Huhta ym. 2007, 9.) Työn ja perhe-elämän sovittamisen ongelmat koetaan todellisiksi. Väestöliiton perhebarometrin 2008 mukaan liki kolmannes arvioi lapsen saannin vaikuttavan negatiivisesti työssäkäyntiin ja neljäsosa

uskoi tämän heikentävän työuran kehittämismahdollisuuksia. Tutkimukseen osallistuneista miehistä viidesosa arvioi lapsien hankkimisen heikentävän työuralla etenemistä. (Lammi-Taskula ym. 2009, 53.)

Perinteisten sukupuoliroolitusten mukaan naiset hoitavat perhettä ja mies elättää perheen käymällä töissä. Työn- ja perhevapaiden myötä perhe-elämää ja työtä on mahdollista muuttaa tasa-arvoisemmaksi miesten aktiivisemmalla perhevapaiden hyödyntämisellä. (Kuntonen & Kraufvelin 2003.) Sutelan ja Lehdon (2007) mukaan perhevapaiden käyttäjät ovat pääsääntöisesti naisia. Äideistä lähes kaikki ovat olleet poissa työelämästä lastenhoidon vuoksi. Tärkeätä olisi, että isät aktivoituisivat perhevapaiden käytössä. Tällä tavoin kyettäisiin kehittämään työelämän tasa-arvoa. Tutkimusten mukaan isien suhtautuminen perhevapaisiin on ollut nos-teessa koko 2000-luvun. Isien perhevapaiden käyttämiseen vaikuttaa myös isien tulotaso sekä työnantajan suhtautuminen ja kannustus perhevapaiden hyödyntämiseen. (Sutela & Lehto 2007, 15-17, 25.) Kannustaminen perhevapaiden jakamiseen on tärkeätä. Tällöin kyetään ylläpitämään jatkuvaa työtettä, eivätkä poissaolot synny ainoastaan äidille, vaan jakautuvat tasaisesti molempien vanhempien kesken. (Haataja & Korhonen 2004, 31.)

Puhuttaessa miehistä ja tasa-arvosta kehityskohteena tulee mainita yhteiskunnalliset mallit, miesten yhtenäinen oikeus vanhempainvapaaseen, jonka käyttöön miehiä tulisi rohkaista. Miehiin ja tasa-arvoon on viimeaikoina herätty. Erityisesti miesten työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on murroksessa. Tällä on vaikutusta myös naisten työmarkkina-asemaan ja sitä pidetään yhtenä tasa-arvopolitiikan suurimman huomion saaneista teemoista Suomessa ja EU:ssa. (Miehet ja tasa-arvopolitiikka 2006, 21, 52.) Työnantajien kannattaisi tukea miespuolisten työntekijöiden kannustamista ja opastamista isyyslomien pitämisessä erilaisin infopaketein (Haataja & Korhonen 2004, 32).

Vuoden 2008 tasa-arvobarometrin mukaan yksityisellä sektorilla työskentelevistä 87 prosenttia piti äitiysvapaalle jäämistä helppona ja isyysvapaalle jääminen koettiin helpoksi 82 prosentin mielestä. Yli 50 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että työnantaja ei kannusta tarpeeksi miehiä perhevapaalle. Henkilöt, jotka ovat käyttäneet perhevapaita kokevat työnantajan suhtautumisen myönteisenä. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisella on laajat vaikutukset, sillä kyetään lisäämään työn vetovoimaisuutta ja parantamaan työssä jaksamista sekä työpaikalla vallitsevaa ilmapiiriä. (Lammi-Taskula ym. 2009, 77-78, 109.)

2.3 Johtamisen haasteet tasa-arvoisuuden saavuttamiseksi

Johtaminen on monisyinen ilmiö, jolla on aina jokin tavoite tai päämäärä esimerkiksi visio tai missio. Johtamista voidaan kuvailla jatkuvaksi kehittymiseksi, jonka toimintaympäristö, arvot sekä odotukset ovat jatkuvasti muuttuvia. Se perustuu aina tosiasioihin ja on lähinnä edelly-

tysten ja resurssien turvaamista, joita on palkattu johtamaan yksi tai useampi henkilö. Johtamisen tarkoitus on asettaa ja saavuttaa organisaation tavoitteet. Tehtävään kuuluu myös organisaation jatkuvuuden varmistus ja organisaatiota koskevat uudistukset. Johtaminen on haastavaa sen monialaisuuden vuoksi. Yksi tärkeimmistä osa-alueista on alaisten motivaation ylläpitäminen sekä strategisesti tärkeisiin tekijöihin keskittyminen. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 13-16.)

Työntekijät kaipaavat esimiesten näkyvyyttä arjessa. Tämän kaltainen odotus korostuu etenkin organisaatiota koskevissa muutostilanteissa, jolloin näyttäytymisellä kyetään luomaan rauhallisuutta ja uskottavuutta työympäristöön. (Järvinen 2009, 61.) Järvisen (2009) kanssa saman näkemyksen jakavat Hokkanen ym. (2008), joiden mukaan esimiehelle erityisen haastavia tilanteita ovat muutostilanteet. Muutostilanteissa henkilökunnan motivaatiotaso mitataan. Motivoituneen- ja motivoitumattoman henkilökunnan toimiminen ja reagointi muutokseen on huomattavan erilainen. Hyvä esimies osaa rakentaa joka päivä ympäristön joka motivoi työntekijöitä, ympäristön jossa kaikki tietävät tehtävänsä ja sen vaikutuksen myös kokonaisuuteen ja kokonaiskuvaan. (Hokkanen ym. 2008, 19.)

2.3.1 Moninaisuusjohtaminen

Liiketoiminnan kannalta aiemmin käsittelemämme moninaisuus ja -osaaminen ovat strategisia moninaisuusjohtamisen menestystekijöitä. Tarkoituksena on kyetä saamaan yksilöt ja moninaiset työryhmät työskentelemään organisaation hyväksi. Laadukas moninaisuusjohtaminen tuo yritykselle etuja monella liiketoiminnan osa-alueella. Se lisää kilpailukykyä, innovatiivisuutta, tietotaitoa sekä parhaimmillaan tuottavuutta. (Visti & Härkönen 2005, 11-12.)

Simström (2009) toteaa johtamisen vaikeutuneen työelämän muutosten ja siitä johtuvan työyhteisön tiivistymisen vuoksi. Lordin ja Smithin (1999) johtajuusmallin mukaan esimiehen haasteita ovat mm. erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen. Tätä voidaan pitää tasa-puolisen ja oikeudenmukaisen johtamisen ytimenä. (Simström 2009, 38, 40-42.)

Yritysten ja organisaatioiden ikärakenteiden muutos herättää ja käynnistää ikäjohtamisen muutoksen, joka synnyttää uusia ja mahdollisuuksia. Ikäjohtaminen on henkilöstöjohtamista, jossa on huomioitu siihen liittyvät henkilöstöstrategian ja -vision osat. Tällöin työntekijän ikä ja siihen liittyvät tekijät pyritään huomioimaan jokapäiväisessä työssä ja sen johtamisessa niin, että työntekijä kykenee tuntemaan arvonsa ja saavuttamaan omat ja organisaation tavoitteet. Ikäjohtamisen positiivisia tuloksia syntyy, kun esimies osaa kannustaa ja innostaa eri-ikäisiä työntekijöitä työskentelemään yhdessä. Tällöin nuoret ja vanhemmat työntekijät saavat mahdollisuuden oppiin ja tietoon molempia osapuolia hyödyttävistä asioista. (Simström 2009, 67, 103, 220.)

Visti ja Härkönen (2005) arvioivat moninaisuusjohtamisen olevan yksi suurimmista johtamisen tulevaisuuden haasteista ja kehittämisalueista. Tähän vaikuttaa väestön ikääntyminen sekä suomalaisen työelämän työntekijärakenteen muutos kansainvälisempään suuntaan. Ihmisten erilaisuutta ja monikulttuurisuutta ei ole aina pidetty arvokkaana suomalaisissa työyhteisöissä. (Visti & Härkönen 2005, 6, 36.) Tämä suunta on murrosvaiheessa, kun erilaisuudesta ja monikulttuurisuudesta on tulossa yhä arkipäiväisempää työyhteisöjen ja työympäristön kansainvälistymisen kautta. Tasa-arvoa ja monimuotoisuutta kehittämällä kyetään saavuttamaan positiivista muutosta työyhteisöön ja siinä vallitsevaan ilmapiiriin, jolla on eittämättä vaikutusta myös työn tehokkuuteen. (Visti & Härkönen 2005, 39.)

2.3.2 Tasa-arvosuunnitelma henkilöstöjohtamisen välineenä

”Esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin” (Hyppänen 2007, 7). Esimiehen tulee tiedostaa omat arvonsa ja huomioida ne omassa päätöksenteossa. Oma arvoperustaa vastaan työskenteleminen syö työntekijän persoonallisuutta. Omat arvot ja niiden mukaisesti työskenteleminen määrittelevät johtamisen suuntaa ja muodostavat aitoutta johtamiseen. (Heiskanen & Salo 2007, 125-126.)

Esimiehen sukupuolen merkitys suhtautumisessa naisiin, miehiin kuten myös tasa-arvoon voi ilmetä eri tavoin. Yleisesti naiset mielletään ihmissuhdejohtajiksi. Naiset ovat myös pääsääntöisesti enemmän kiinnostuneita alaisistaan. Miehiä puolestaan kuvataan enemmän asiajohtajina. Naisesimiehen motiivi ja kyky puuttua eriarvoisuuteen ja tasa-arvoon saattaa pohjautua hänen omaan henkilökohtaiseen työhistoriaansa. (Pulkkinen 2002, 94.)

Kauhanen (2009) painottaa, että sukupuolesta tai muista tekijöistä riippumatta henkilöstöjohtamisen tavoite on yksinkertainen. Työnantajan tulisi luoda työntekijöille mahdollisimman hyvät puitteet työntekoon, kehittää työntekijöitään ja ylläpitää työkykyä sekä toimia työuraa tukevin toimin. (Kauhanen 2009, 16.) Johtamisella kyetään kohentamaan henkilöstön hyvinvointia. Reilu ja johdonmukainen johtaminen tehostaa henkilöstön toimintaa ja motivoi tätä kehittymään. Tällä puolestaan on suora vaikutus asiakaspalveluun ja asiakastyytyvyyteen. (Heiskanen & Salo 2007, 31.)

Kautto ja Lindblom (2005) tuovat esiin, että tasa-arvosuunnitelman kuten muidenkin toimintasuunnitelmien tulee olla tavoitteeltaan selkeitä, vastuutettuja ja aikataulutettuja esityksiä. Niitä tulee seurata säännöllisesti ja esiin tulevat asiat tulee ottaa rohkeasti arvioitaviksi. (Kautto & Lindblom 2005, 136.) Epäkohtiin ja arveluttaviin toimiin puuttuminen ei ole helppoa. Eettisesti laadukasta työtä tekevä johtaja tarttuu rohkeasti toimeen astuen rohkeasti epävarmuusalueelle ja kannustaa myös muita tähän. Eettisesti oikein ja laadukkaasti toimiva

johtaja on rohkea. Rohkeilla toimilla ja asioihin puuttumalla saadaan asioihin muutosta. (Heiskanen & Salo 2007, 165-166, 173.)

Tasa-arvo- ja toimintasuunnitelmat toimivat hyvinä johtamisen välineinä - mittareina. Johtamisen tulee tapahtua mittareista ilmi käyvien asioiden, faktojen perusteella. (Kautto & Lindblom 2005, 136.) Ketjussa toimivan kaupanjohtamisen yksi suurimmista haasteita on motivoi- da ja saada koko henkilöstö sisäistämään ja toimimaan ketjun arvojen ja tapojen mukaisesti. Kuten jo edellä on todettu henkilöstön asenteiden ollessa myönteiset, on helpompaa johtaa mahdollisesti tarvittavia uudistuksia ja muutoksia. Henkilöstön tulee olla tietoinen, että toimintaa seurataan ja toiminta on tasa-arvo- ja toimintasuunnitelmin organisoitua. Toimintaa ei tule vain seurata, vaan siitä tulee antaa myös palautetta henkilöstölle. (Kautto & Lindblom, 2007, 149.)

3 Tasa-arvosuunnitelma lain edellyttämänä henkilöstösuunnitelmana

Vuonna 2000 tehdyn kansallisen työelämän kehittämistutkimuksen perusteella suomalaiset arvostavat työpaikassaan asioita, kuten tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta sekä oikeudenmukaista palkitsemista että mahdollisuutta työn ja yksityiselämän yhdistämiseen. (Hyppänen 2007, 152.) Nämä ovat asioita, jotka sisältyvät myös tasa-arvosuunnitelmaan. Samankaltaiset seikat määrittelevät suomalaisten kokemuksen hyvästä työpaikasta. Tasa-arvolla on vaikutusta ilmapiiriin, motivaatioon ja työkykyyn. Hyvän työpaikan kriteerinä nähdään myös palkkaus, jonka tulee olla oikeudenmukaista, kilpailukykyistä ja kannustavaa. (Kuntonen & Kraufvelin 2003.)

3.1 Keskeiset tasa-arvoa määrittävät lainkohdat

Suomen perustuslain mukaan yhdenvertaisuus ja tasa-arvo ovat keskeisiä perusoikeuksia. Perustuslaissa määriteltyä yhdenvertaisuussäännöstä täydentää syrjintäkielto. Syrjintäkiellon mukaan ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan muun muassa sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Suomen perustuslaki 1999/ 731 § 6.) Syrjintä on määritelty tasa-arvolaisissa erikseen. Syrjintä on eriarvoista kohtelua, jolla tarkoitetaan miesten ja naisten asettamista keskenään eri asemaan sukupuolen perusteella tai esimerkiksi raskaudesta johtuvasta syystä. (Kuoppamäki 2008, 41.) YK:n yleiskokouksessa vuonna 1979 hyväksyttiin naisten syrjinnän poistamista koskeva sopimus. Tämä yleissopimus on perustana myös Suomen tasa-arvolaille. Tasa-arvolain viimeisin uudistus on vuodelta 2009, jolloin tasa-arvolakiin lisättiin syrjintää koskeva asetus. (Ahtela ym. 2006, 24-25.)

Tasa-arvolain virallinen nimitys on laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Tässä opinäytetyössä tästä käytetään nimitystä tasa-arvolaki. Tasa-arvolaki kieltää syrjinnän kaikessa yhteiskunnallisessa toiminnassa ja kaikilla elämäntilanteilla, ellei jotakin nimenomaan ole jätetty tarkoituksellisesti lain ulkopuolelle omaksi laikseen. Suomen tasa-arvolaki koskee paitsi työelämää, niin myös koulutusta, sosiaalisia etuuksia, elinkeinoelämää ja mitä tahansa muuta toimintaa yhteiskunnassamme. Tasa-arvolaisissa on kolme erilaista säännöstä: syrjintäkiellot ja niitä täydentävät säännökset, tasa-arvon edistämistä tarkoittavat säännökset sekä lainvalvontaa ja seuraamuksia koskevat säännökset. Tasa-arvolaki toimii kaksisuuntaisesti. Se ei ainoastaan kiellä vaan myös edellyttää tasa-arvon edistämistä. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (232/2005) sisältyy myös positiivisia ja tavoitteellisia säännöksiä. Ne velvoittavat muun muassa työnantajia, viranomaisia, oppilaitoksia ja muita opetusta antavia yhteisöjä edistämään tasa-arvon toteutumista. Työnantajien tulee edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä. Yksi keinoista on tasa-arvosuunnitelma. Mikäli työnantajan palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on yhdessä työntekijöiden kanssa

laadittava tasa-arvosuunnitelma (Ahtela ym. 2006, 26; Kairinen, Koskinen, Nieminen, Ullakonoja & Valkonen 2006, 293.)

Tasa-arvolain määrittelemät menetelmät tasa-arvon edistämiseen sisältävät

- työnantajan toimet tehtäviin hakeutumisessa sukupuoleen katsomatta
- mahdollisuuden tasavertaiseen uralla etenemiseen ja tehtäviin sijoittumiseen
- tasa-arvoisten työehtojen edistämisen
- tasa-arvoisten työolojen ylläpitämisen ja edistämisen
- työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mm. työaika- ja työjärjestelyin
- sukupuolisyrynnän ehkäisemisen.

(Skurnik-Järvinen 2010, 43.)

Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista, sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa. Lakia sovelletaan kun kysymys on työhönottoperusteista, työoloista tai työehdoista, henkilöstökoulutuksesta taikka uralla etenemisestä. (Yhdenvertaisuuslaki 2004/ 21 § 1, § 2.) Kuoppamäki (2008,16) määrittelee yhdenvertaisuuden oikeudenmukaisuudeksi ja ihmisarvonkunnioittamiseksi. Yhdenvertaisuuslain noudattamista työelämässä valvovat työsuojeluviranomaiset siten kuin työsuojelun valvontalaissa määrätään. Laiminlyönnin seurauksista määräävät myös yhdenvertaisuuslain ohella työturvallisuuslaki sekä työsopimuslaki. Seuraamukset laiminlyönnistä määräytyvät hyvityssäännöksen mukaan. (Ahtela ym. 2006, 252.)

Työsopimuslaki on työelämän tasapuolisen kohtelun ja syrjinnän säätelämisen perustana. Tässä tapauksessa tasapuolisuudella käsitetään yhdenvertaisuutta. Työsopimuslain mukaan työn tekijöitä on kohdeltava lähtökohtaisesti tasapuolisesti. Tästä voidaan poiketa vain laissa erikseen määriteltyjen poikkeuksien perusteella. (Kuoppamäki 2008, 41-42.)

3.2 Tasa-arvosuunnitelma

Yrityksen aloittaessa tasa-arvosuunnittelua sen motiivi tulisi olla tiedossa. Motiivina voi olla lain asettama vaatimus tai aito halu edistää tasa-arvoa ja henkilöstön hyvinvointia. (Erkkilä 2005, 34.) Tasa-arvosuunnitelma tehdään työpaikalla vallitsevan tasa-arvotilanteen kartoittamiseksi. Sen on tarkoitus tuoda esiin puutteet ja kehityskohteet. (Skurnik-Järvinen 2010, 46.) Tasa-arvosuunnitelman tulee olla organisaationsa näköinen. On olemassa hyvin erilainen kirjo tasa-arvosuunnitelmia. Tärkeää on, että se palvelee ja toimii omassa organisaatiossa. (Haataja & Korhonen 2004, 19.) Kunttonen ja Kraufvelin (2003) kuvaavat tasa-arvosuunnitelmaa kartaksi, jolla suunnistetaan kohti tasa-arvoista työpaikkaa. Tällä kyetään tunnistamaan tasa-arvon toteutumisen esteitä ja vaikuttamaan asenteisiin ja mielikuviin.

Muutos vaatii ennen kaikkea keskustelua ja asenteiden päivittämistä. Tasa-arvotyö vaatii pitkäjänteisyyttä, jonka tulokset siirtyvät työyhteisön toimintaan. (Kunttonen & Kraufvelin 2003.)

Tasa-arvosuunnitelma pohjautuu tasa-arvolakiin ja jokaisella työnantajalla on velvollisuus edistää tasa-arvoa. Tasa-arvosuunnitelma on tasa-arvolain mukaan laadittava, mikäli työnantajan palveluksessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Tasa-arvosuunnitelma tulee laatia vuosittain ja se voidaan integroida henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan. Tasa-arvosuunnitelma laaditaan yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa. Tasa-arvolaki sisältää määritelmän tasa-arvosuunnitelman minimisisällöstä. Sen tulee sisältää selvitys tasa-arvotilanteesta työpaikalla, johon kuuluu mm. naisten ja miesten sijoittuminen eri tehtäviin, sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksista, palkoista ja palkkaeroista. Tämän lisäksi tasa-arvosuunnitelma sisältää suunnitellut toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja saavuttamiseksi. Suunnitelmassa tulee käydä ilmi myös tasa-arvoa edistävien toimenpiteiden toteutuminen työpaikalla. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609 § 6; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 2005/232.)

Tasa-arvosuunnitelman laatiminen alkaa tasa-arvotyöryhmän perustamisesta (Haataja & Korhonen 2004, 15). Erkkilän (2005) mukaan tasa-arvosuunnitelman laatiminen on kuusiportainen prosessi ja se käynnistyy työnantajan vastuulla sekä henkilöstön sitouttamisella. Tasa-arvosuunnitelma pyritään saamaan yrityksen arvojen mukaiseksi. Tämän jälkeen siirrytään tasa-arvotilanteen kartoitusvaiheeseen, jossa päätetään, minkä tyyppisiä menetelmiä käytetään. Saatavien tulosten käsittelyssä tulee noudattaa luottamuksellisuutta. Tulosten analysointivaiheessa tehdään päätös kauden tavoitteista, mihin asioihin keskitytään tasa-arvon edistämiseksi. Tasa-arvosuunnitelman laatimisvaihe sisältää tavoitteiden asettamisen, toimenpiteiden sekä aikataulujen ja vastuiden päättämisen. Tasa-arvosuunnitelman valmistuttua siitä tulee tiedottaa mahdollisimman laajalti koko henkilöstölle. (Erkkilä 2005,17.)

Tasa-arvolain toteutumista tutkittiin vuonna 2008 Sosiaali- ja terveysministeriön toimesta. Tällöin yksityisen sektorin vastaajista 87 prosenttia yrityksistä olivat tietoisia tasa-arvosuunnitelmasta. Yksityisen sektorin työpaikoista 57 prosentilla oli käytössä tasa-arvosuunnitelma. Kaksi vuotta myöhemmin Sosiaali- ja terveysministeriön tutkimuksesta 2010 käy ilmi suurempien työnantajien pienempiä paremmin toteutetut tasa-arvosuunnitelmat. Vastaajista 20 prosenttia koki tasa-arvosuunnitelma tarpeettomaksi. Tasa-arvosuunnitelma oli yleisimmin toteutettu erillisenä suunnitelmana, joka pohjautui henkilöstökyselyn tuloksiin. Tutkimuksessa tasa-arvosuunnitelman puuttumista perusteltiin sen tarpeettomuudella ja henkilöstöresurssien vähäisyydellä eritoten pienemmissä yrityksissä. (Uosukainen, Autio & Leinonen 2008, 16-17; Uosukainen, Autio, Leinonen & Syrjä 2010 32-33.)

Tasa-arvosuunnitelmaan sisältyvien suunnitelmien keskeinen merkitys on siinä, että tasa-arvon edistämismääräykset on toteutettava suunnitelman perusteella. Suunnitelma on kuitenkin vain väline, ei tavoite sinänsä. Tarkoituksena on aikaansaada tasa-arvon edistämistoimia. (Ahtela ym. 2006, 241.) Mikäli työnantajan tasa-arvosuunnitelma on laatimatta, tulee tasa-arvovaltuutetun pyrkiä opastamaan työnantajaa sen laatimisessa. Tasa-arvolaki mahdollistaa myös uhkasakon asettamisen työnantajalle, mikäli tämä laiminlyö tasa-arvosuunnitelman laatimisvelvoitteen. (Kairinen ym. 2006, 298.)

3.3 Tasa-arvosuunnitelman hyödyt

Tasa-arvosuunnitelma on työnantajalle ennen kaikkea tasa-arvoa edistävä ja toteuttava apuväline. Tasa-arvolain perusteella jokaisella työnantajalla on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen velvollisuus edistää tasa-arvoa työelämässä. (Skurnik-Järvinen 2010, 43-44.) Mustakallion (2009) mukaan tasa-arvosuunnitelmalla kyetään edistämään työyhteisön hyvinvointia, ehkäisemään työuupumusta ja kehittämään viestintää tasapuolisemmaksi. Tällä kyetään myös saavuttamaan yritykselle positiivinen imago, joka toimii kilpailuetuna uusia työntekijöitä rekrytoitaessa sekä lisää arvostusta asiakkaiden silmissä. Tasa-arvosuunnittelulla saavutetaan yritykselle myös taloudellista hyötyä. (Mustakallio 2009.)

Tasa-arvosuunnitelman tavoitteena on luoda ja herättää henkilöstö uusiin näkökulmiin. Sen avulla yritys voi tuoda arvonsa julkisuuteen ja osaksi henkilöstötoimintamalleja ja käytäntöä. (Tasa-arvosuunnittelun - miksi, mitä, miten? 2005, 5; Huhta ym. 2007, 9). Mustakallion, Seveliuksen ja Tanhuan (2007) mukaan sen avulla on mahdollista kehittää myös yrityksen sisäistä kommunikaatiota. Tasa-arvosuunnitelma on hyvä työkalu työyhteisön ilmapiirin ja työmotivaation kehittämiseksi. (Mustakallio, Sevelius & Tanhua 2007, 8.)

Kauhanen (2009) määrittelee työhyvinvoinnin yritystä ja työntekijää tyydyttäväksi työolojen kehittämiseksi ja töiden tarjoamiseksi. Työhyvinvoinnin toteutumisen esteenä ovat useimpien työyhteisöissä vallitseva kulttuuri ja arvot. Panostamalla työhyvinvointiin kyetään parantamaan henkilöstön työssäviihtyvyyttä ja vaikuttamaan positiivisesti yrityksen talouteen. (Kauhanen 2009, 195.) Nummelinin (2007) mukaan työhyvinvointiin asetetut taloudelliset panostukset on laskelmien mukaan mahdollista saada moninkertaisena takaisin (Nummelin 2007, 91).

Työhyvinvointiin olennaisena osana kuuluvaan työssä viihtymisen vaikuttavat työryhmän sisäiset suhteet ja tasapuolinen kohtelu, mutta myös sukupuolijakaumalla voi olla tähän vaikutusta. Työssä viihtymistä motivoi mielekäs työ ja siitä saatava tasavertainen palkkaus. Yhä tärkeämpänä voidaan pitää myös työn ja vapaa-ajan sovittamisen mahdollistamista. Edellä mainittuja seikkoja kyetään tutkimaan, seuraamaan ja ratkaisemaan henkilöstökyselyn keinoin.

Henkilöstötyytyväisyys parantaa myös asiakastytyväisyyttä, joka on puolestaan yhteydessä yrityksen tuottavuuteen. Henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttaa muun muassa johtaminen ja osaamisen kehittämisen mahdollisuudet. (Erkkilä 2005, 9-10.) Rämön mukaan henkilöstötytyväisyyttä voidaan parantaa erilaisin kannustein ja henkilöstöjohtamisen välinein, kuten tasa-arvosuunnitelmalla (Rämö toim. 2008, 28-31).

3.4 Tasa-arvosuunnitelman laatiminen ja käyttöönotto

Tasa-arvosuunnitelma on parhaimmillaan selkeä ja tavoitteeltaan toimiva sekä realistinen. Hyvässä tasa-arvosuunnitelmassa on otettu huomioon työpaikan ongelmakohdat, joihin nähdään tarvetta puuttua ja kehittää. Henkilöstön kokemukset ja näkemykset ovat tasa-arvosuunnittelun onnistumisen ja toimivuuden edellytyksenä. (Mustakallio ym. 2007, 15.) Alla olevassa taulukossa 1 on kuvattu tasa-arvosuunnitelman sisältö tasa-arvolain vähimmäisvaatimusten mukaisesti.

Taulukko 1: Tasa-arvosuunnitelman sisältö (soveltaen: Skurnik-Järvinen 2010, 52-55).

Tasa-arvosuunnitelma	Sisältö	Päivitys
Nykytila-analyysi	- Työpaikan tasa-arvotilanteen kuvaus - Naisten ja miesten sijoittuminen eri tehtäviin - Palkkakartoitus: sukupuolen, tehtävän, palkkaeron mukaan	Vuosittain
Toimenpiteet	- Työpaikkakohtaisesti päätettävissä	Vuosittain
Arviointi	- Tavoitteiden, toimenpiteiden ja tulosten läpikäynti, sekä uusien asettaminen	Vuosittain

Nykytila-analyysin tarkoituksena on kuvata ja selvittää tasa-arvon sen hetkistä tilaa työpaikalla sekä nostaa esiin tärkeimmät kehityskohteet (Mustakallio ym. 2007, 15). Yksi osa nykytila-analyysin sisällöstä on selvitys miesten ja naisten välisestä sijoittumisesta eri tehtäviin. Skurnik-Järvisen (2010) mukaan tämä tulee laatia sukupuolijakauman muodostumisesta henkilöstöryhmittäin ja on hyvä tuoda esiin visuaalisesti esimerkiksi taulukkomuotoisena. (Skurnik-Järvinen 2010, 46.)

Tasa-arvosuunnitelman nykytila-analyysin tulee sisältää myös palkkakartoitus sukupuolittaisista eroista. Selvitys tulee laatia työtehtävistä, palkoista ja palkkaeroista sukupuolittain. Palkkakartoituksen on määrä selvittää palkkauksen tasa-arvoisuuden ilmenemistä ja edistää palkkauksen tasapuolisuuden toteutumista. Palkkakartoituksen piiriin kuuluu koko henkilökunta. Palkkakartoituksesta tulee ilmetä työvaativuusluokka sekä tehtäväryhmät. Erot palkoissa tu-

lee olla hyväksyttäviä. Hyväksyttäviin palkkaeroihin kuuluu muun muassa tehtävien vaativuustason erot, työntekijän kyvyt ja osaaminen sekä työn tulokset. (Mustakallio ym. 2007, 18; Skurnik-Järvinen 2010, 47-48.) Palkkakartoituksen taustalla on tasa-arvolain vaatimus, että samasta tai samanarvoisesta työstä on maksettava työntekijälle sama palkka. Palkkakartoituksen avulla on mahdollista selvittää mistä palkkauksessa mahdollisesti ilmenevät erot johtuvat. (Heiskanen ym. 2008, 238, 243.)

Tasa-arvoa edistävien toimenpiteiden tulee perustua nykytila-analyysissä ilmenneisiin todellisiin tarpeisiin. Ne ovat yrityskohtaisia ja niihin vaikuttaa eri yritysten ja toimialojen tarpeet, kuten palkka tasa-arvo, sukupuolijakauman tasaaminen tai työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Toimenpiteitä ei tarvitse välttämättä olla määrällisesti paljon. Niiden on hyvä olla yksilöityjä sekä havaittavissa ja toteutettavissa olevia. (Huhta ym. 2007, 97; Skurnik-Järvinen 2010, 45, 49-51.)

Tasa-arvon edistäminen vaatii muutakin kuin lain velvoittaman tasa-arvosuunnitelman. Tasa-arvo tulee muuntua todeksi, osaksi sitä arkea, jota työyhteisössä eletään. Tasa-arvosuunnitelma päivitetään vuosittain. Vuosittaisesta päivityksestä huolimatta tasa-arvosuunnitelma voi sisältää myös pidemmän aikavälin tavoitteellisia toimenpiteitä. Näille tasa-arvosuunnitelman pidemmän tähtäimen toimenpiteiden toteutumiselle on hyvä määritellä aikaraja. (Tasa-arvosuunnittelun - miksi, mitä, miten? 2005, 15; Skurnik-Järvinen 2010, 51.) Tasa-arvosuunnitelmaan nimettyjen vastuuhenkilöiden, tiedottamisen ja seurannan avulla kyetään parantamaan tasa-arvotyön etenemistä yrityksen sisällä (Huhta ym. 2007, 109). Tavoitteena on, että tasa-arvosuunnitteluprosessista muotoutuu jatkuva, tasa-arvon edistämistä tehokkaasti eteenpäin vievä prosessi (Skurnik-Järvinen 2010, 51).

Tasa-arvosuunnitelman käytäntöön ottamisen kannalta tärkeitä seikkoja ovat muun muassa johtaminen, tiedottaminen ja työnjako. Johtamisen tulee olla valveutunutta ja sitoutunutta tasa-arvotyöhön. Tiedottamisen puolestaan tulee olla avointa ja siinä tulee käyttää monia eri kanavia, jotta viesti tavoittaa mahdollisimman hyvin koko henkilöstön. Työnjaolla tarkoitetaan tehtävänimikkeiden tarkistamista ja samanlaisten mahdollisuuksien tarjoamista molemmille sukupuolille. (Huhta ym. 2007, 43.)

Tärkein viestintäohje on, että tiedotuksen tulisi olla tarpeeksi riittävää. Esimiehen on aina hyvä kuunnella sekä alaistensa että omien johtajiensa asioita ja ymmärtää heidän tavoitteita. Hyvä viestintä on aina kaksisuuntaista. Viestinnän tavoitteena onkin, että vastaanottaja ymmärtää hyvin hänelle annetun tehtävän ja viestin. Tämän tulisi vaikuttaa tarvittaessa hänen työhönsä. Työn onnistumiseen vaikuttaa viestinnän sisällön selkeys. (Hokkanen ym. 2008, 20.) Viestinnän lisäksi henkilökuntaa tulee motivoida ja kannustaa osallistumaan uuteen toimintaan. Tällä tavoin pyritään saamaan aikaan avointa keskustelua ja sitouttamaan ihmiset uu-

teen toimintaan. Muutostilanteet ja uusien toimintamallien käyttöönotto edellyttää johdolta aikaa, opastusta ja malttia. (Hyppänen 2007, 232.)

4 Tasa-arvosuunnitelma K-ruokakaupoille

Tasa-arvosuunnitelma on yrityskohtainen. Siinä tulee ottaa huomioon toimialan ja yrityksen erityispiirteet. Tässä tapauksessa tasa-arvosuunnitelma on laadittu kaupantoimintaympäristöön soveltuvaksi. Kaupantoimintaympäristön erityispiirteitä ovat muun muassa naisvaltaisuus ja työsuhteiden osa-aikaisuus.

4.1 Kaupan toimintaympäristö

Hukka (2008) kuvaa kaupankäynnin toimintaa ostamiseen ja myymiseen perustuvaksi. Kaupantulot muodostuvat osto- ja myyntihintojen erotuksesta. Menestymisen kannalta yhtenä peruskysymyksenä on: mitä kuluttajat haluavat ja miten kuluttajatarpeet tulisi tyydyttää? Kaupanteon kannalta on tärkeää tietää miten kuluttaja käyttäytyy ja kaupan tulee mukautua kuluttajan muuttuvaan ostokäyttäytymiseen. (Rämö toim. 2008, 8-10.)

Kuluttajat vaativat kaupalta yhä monipuolisempaa valikoimaa ja pitävät kaupan saavutettavuutta tärkeänä. Kauppa mukautuu muun muassa valikoimaa ja toimitusketjuja muokkaamalla sekä aukioloaikoja laajentamalla. Tyypillisesti suurin osa päivittäistavarakaupan myynnistä jakautuu muutamien suurien toimijoiden kesken. Tällä hetkellä päivittäistavarakaupan kaksi suurinta toimijaa ovat S-ryhmä ja Kesko. (Päivittäistavarakauppa 2009-2010; Havumäki & Järnäs 2006, 14.) Hukan (2008) mukaan päivittäistavarakaupasta, joka sisältää elintarvikkeet ja muut päivittäiset kulutustarvikkeet, suurin osa tapahtuu isojen super- ja hypermarket koko- luokan myymälöissä (Rämö toim. 2008, 11).

Kauppa muodostaa n. 10 prosentin osuuden Suomen työvoimasta. Kokonaisuudessaan kaupanala työllisti vuonna 2008 n. 300 000 henkilöä. Kaupanalan henkilöstö voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: avainhenkilöihin, kokoaikaisiin ja vaihtuviin työntekijöihin, joista jokainen on tärkeä osa kaupan menestymisen kannalta. Henkilöstö on jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa ja he viestittävät ulospäin kuvaa kaupasta. Tämän vuoksi on hyvä selvittää henkilöstötyytyväisyyden taso esimerkiksi teettämällä henkilöstötyytyväisyyskysely. Henkilöstötyytyväisyys on tärkeä muun muassa asiakaspalveluntasoa ja työntekijöiden sitoutuneisuutta peilaava tekijä. (PTY julkaisuja 2009-2010; Rämö 2008, 20, 37.) Yhteistyömyymälöiden työntekijät on jaettu kokoaikaisiin, osa-aikaisiin sekä vaihtuviin määräaikaisessa työsuhteessa toimiviin. Työntekijöiden ammattinimikkeinä ovat: kassamyyjä, kärrypoika/harjoittelija, osastonhoitaja tai toimihenkilö.

Kaupanalan aukioloajat ovat vapautuneet ja pidentyneet. Kaupassa tehdään työtä tätä nykyä jopa 24 tuntia päivässä. Tämä on vielä harvinaista, mutta varsin normaali työskentelyaika on 9-19 tuntia useammassa vuorossa. Pitkät aukioloajat ja tehokkuuden tavoittelu lisää työaiko-

jen rikkonaisuutta. Osa-aikatyöntekijöitä käyttämällä kaupassa saadaan joustoa työvuorojen suunnitteluun. Kauppa elää kokoajan. Hiljaiset hetket käytetään muun muassa kaupan kohen- tamiseen, tavaroiden esillepanoon, tilauksiin ja hinnoitteluun. Nämä ovat tehtäviä joihin voi- mavarat eivät aina kiireisimpinä hetkinä riitä, kun huomio keskittyy asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. Edellä mainittujen näkyvien toimenpiteiden lisäksi kaupan arkea sävyttää muun muassa tuotetietojen päivitykset, myyntiraporttien seuranta ja varastosaldojen tarkistami- nen. (Rämö toim. 2008, 11, 78-79; Havumäki & Jaranka 2006, 28.)

Heinimäen (2006) mukaan tulevaisuudessa kaupanalan haasteena on toiminnantehostaminen. Kaupan tulee kehittää palvelujaan ja toimintojaan yhä monipuolisemmiksi. Tämän lisäksi ne tulee saattaa asiakkaiden tietoisuuteen ja hyväksymiksi. Yksi tärkeä alan menestymisen ele- mentti on tietojärjestelmät ja niiden hyödyntäminen. (Heinimäki 2006, 255.)

4.2 Toimeksiantaja Ruokakesko Oy osana Kesko Oyj konsernia

Ruokakesko Oy on osa Kesko Oyj:n konsernia. Kesko on kotimainen yritys jonka historia ylet- tyä aina 1940-luvulle saakka. Kesko on johtava kaupan alan palveluyritys ja arvostettu pörssi- yhtiö. Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 2000 kauppa pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Keskon toimialoja ovat ruokakauppa, käyttötavarakauppa, rautakauppa sekä auto- ja konekauppa. (Kesko Vuosikertomus 2009.)

Kesko-konsernissa työskentelee Suomessa liki 20000 henkilöä. Näistä liki kolme neljäsosaa työskentelee vähittäiskaupassa ja 14,8 prosenttia ruokakaupassa. Konsernitasolla vakinaisissa työsuhhteissa työskenteli 88,1 prosenttia ja määräaikaissa työsuhhteissa 11,9 prosenttia henki- löstöstä. Osa-aikaisiksi työntekijöiksi on laskettu työntekijät joiden työsopimus on alle 37,5 tuntia viikossa. Heidän osuus oli koko konsernissa 29,0 prosenttia. Kesko on listattu maailman sadan vastuullisimman yrityksen joukkoon, joka sisältää henkilöstöstä huolehtimista ja tasa- arvoa. (Kesko Yhteiskuntavastuureportti 2009, 40.)

Tällä hetkellä Kesko on markkinaosuudeltaan Suomen päivittäistavarakaupan toiseksi suurin toimija. K-ruokakauppoja on yli 1000 kappaletta ja niistä vastaavat K-ruokakauppiat itsenäi- sinä yrittäjinä. Paikallisesti toimiva K-kauppias huolehtii oman kauppansa palvelusta, henkilö- kunnan osaamisesta, laadusta ja tuloksista. Ruokakesko Oy:n keskeisinä tehtävinä on tuottei- den keskitetty hankinta, valikoiman hallinta, logistiikka ja ketjukonseptien sekä kauppapaik- kaverkostojen kehittäminen. Ruokakesko Oy:n ja K-kauppiaan yhteistoiminta perustuu ketju- toimintaan joka on määritelty ketjusopimuksessa. Siihen kuuluvia ketjuja ovat K-citymarket, K-supermarket, K-market ja K-extra. (Kesko Vuosikertomus 2009.)

4.3 Opinnäytetyön yhteistyökumppaneina K-ruokakaupat

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona viiteen Etelä-Suomen läänissä sijaitsevaan K-ruokakauppaan, jotka toimeksiantaja Ruokakesko Oy on valikoinut. K-ruokakaupat kuuluvat K-ryhmään Ruokakesko Oy:n alaisuuteen. Toimeksiantaja on nimennyt kyseiset Etelä-Suomen läänissä sijaitsevat myymälät pilottikaupoiksi. Myymälöiden koko vaihtelee valintamyymälästä super- ja hypermarkettiin. Toimeksiantajan edustajana opinnäytetyössä on toiminut Ruokakesko Oy:n henkilöstöpäällikkö. Yhteistyömyymälät kuuluvat kokoluokittain seuraavaan kolmeen eri myymäläryhmään.

K- market -ryhmä

K-marketit jaotellaan pieniin supermarketteihin ja isoihin valintamyymälöihin niiden myyntipinta-alan mukaan, joka vaihtelee 200 - 1000 neliömetrin välillä. K-marketit tarjoavat asiakkailleen monipuoliset palvelut ja laadukkaat tuotteet lähikauppamaisesti. K-market -myymälöitä toimii myös K-ryhmän huoltamoiden yhteydessä. (K-market 2011.)

K- supermarket -ryhmä

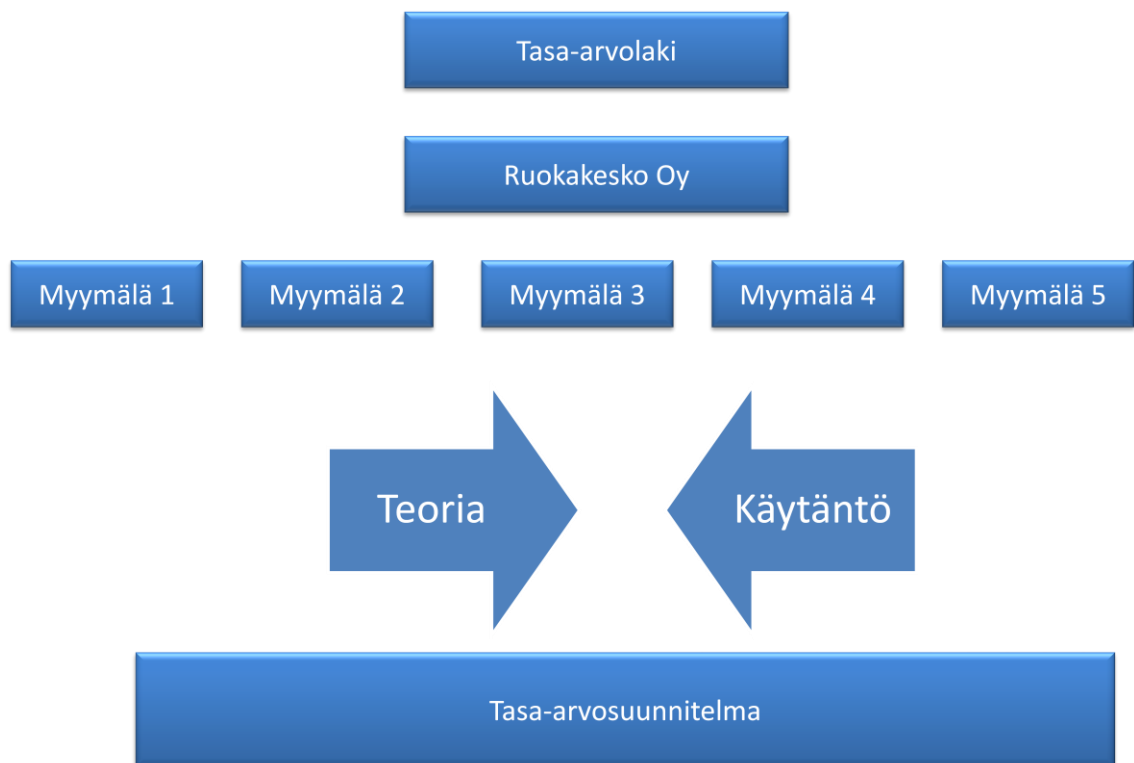
K-supermarket on pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva päivittäistavaramyymälä, jonka myyntipinta-ala on yli 1000 neliometriä. K-supermarkettien lukumäärä on tällä hetkellä 181 kappaletta. K-supermarketeissa panostetaan tuoretuotteiden laadukkaaseen ja laajaan valikoimaan. Tämän lisäksi kaikki myymälät ovat saaneet K-ympäristö diplomin, joka myönnetään pitkäjänteisestä työstä ympäristön hyväksi. (K-supermarket 2011.)

K- citymarket -ryhmä

K-citymarket kuuluu myymälänä hypermarket luokkaan, joiden myyntipinta-ala on yli 2500neliometriä. K-citymarketteja on tällä hetkellä 69 kappaletta eri puolilla Suomea. K-citymarketeissa on laaja valikoima elintarvikkeita ja käyttötavaroita. (K-citymarket 2011.)

5 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön sisältyy uusien käytäntöjen tuottamista ja toteuttamista. Tutkimuksellinen kehittämistyö ajaa asioita eteenpäin, eikä ainoastaan kuvaile ongelmaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 15,19.) Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, joka on tehty työelämäntarpeeseen vastaten. Kuvassa 1 on esitetty tasa-arvosuunnitelmien laatimista ohjaava viitekehys. Työhön yhteistyökumppanin roolissa osallistuvien viiden K-ruokakaupan otanta on Ruokakesko Oy:n määrittelemä. Tiiviillä yhteistyöllä on vastattu Toikon ja Rantasen (2009) toteamaan tekijään, että kehittämishankkeen kohteen osallistuminen kehittämistoimintaan on erittäin tärkeä osa onnistumista. (Toikko & Rantanen 2009, 96). Yhteistyö K-ruokakauppoihin on laadittu niitä palvelevat lakiasetukset täyttävät tasa-arvosuunnitelmat yhdessä toimeksiantajan edustajan ja kauppiaiden kanssa. Tasa-arvosuunnitelmat pohjautuvat toimeksiantajan määrittämin osin lokakuussa 2010 suoritettun Kesko Oyj:n henkilöstökyselyn tuloksiin sekä Vähittäiskaupan tilipalvelu Oy:n henkilöstötilastoihin. Näiden tuloksien ja tilastojen pohjalta jokaiseen viiteen K-ruokakauppaan on tehty myymäläkohtainen nykytila-analyysi (Kuva 1).

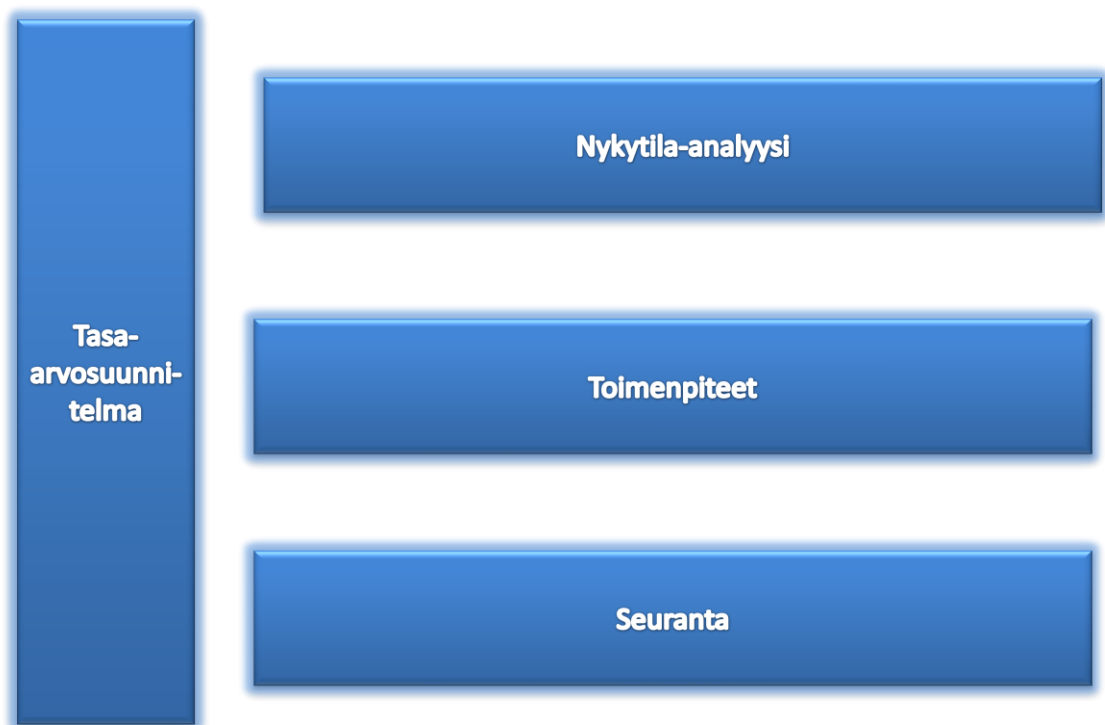


Kuva 1: Ohjaava viitekehys

Nykytila-analyysi on tärkeä osa prosessia, ja sitä voidaan pitää tasa-arvosuunnitelman esias- teena. Toikko ja Rantanen (2009) määrittelee käyttämämme tiedonkeruun empaattiseksi ke-

hittämiseksi. Tällä tavoin pyritään ymmärtämään käyttäjien tarpeita keräämällä tietoa (Toikko & Rantanen 2009, 96). Nykytila-analyysi yhdessä toimeksiantajalta saadun toimiala informaation kanssa on kasvattanut ymmärrystä. Lisääntynyt ymmärrys näkyy toimivampina tasa-arvosuunnitelmina ja kehittyneempänä tasa-arvosuunnitelman käyttäjälähtöisyytenä. Valmiit tasa-arvosuunnitelmat on tarkoitus ottaa käyttöön viidessä pilottimyymälässä edistämään myymälöissä toteutuvaa tasa-arvoa. Tasa-arvosuunnitelmien on määrä helpottaa myymälöiden arkea ja muodostua säännöllisesti kolmen vuoden välein päivitettäväksi henkilöstöjohtamisen apuvälineeksi. Mikäli tasa-arvosuunnitelmat koetaan käytännössä pilottijakson jälkeen toimivaksi, ne on tarkoitus ottaa käyttöön laajemmin myös muissa K-ryhmän myymälöissä.

Kuvassa 2 on hahmoteltu tasa-arvosuunnitelman rakenne, jonka tasa-arvolaki määrittelee. Tasa-arvolaissa on määritelty tasa-arvosuunnitelman sisältöä koskevat vähimmäisvaatimukset, jotka tässä opinnäytetyössä laaditut tasa-arvosuunnitelmat täyttävät. Opinnäytetyössä on perehdytty aiheeseen ja vaatimusten saavuttamiseksi on syvennytty lukuisiin kirjallisiin lähteisiin sekä konsultoitu toimeksiantajan edustajaa ja kauppiaita, jotta on saatu kosketus käytännön työelämään.



Kuva 2: Tasa-arvosuunnitelman rakenne

Tasa-arvosuunnitelman vähimmäisisältö on ollut lain piirissä jo vuodesta 2005 lähtien, silti tilastojen mukaan puutoksia esiintyy yhä työpaikoilla. Tasa-arvosta ja sen toteutumisesta

työyhteisöissä on kirjoitettu paljon teorian tietoa. Opinnäytetyössä toteutettujen tasa-arvosuunnitelmien työstämisessä on hyödynnetty henkilöstömateriaalin lisäksi eri ammattiliittojen ja virallisten tahojen ohjeistuksia. Voidaan sanoa, että edellä kuvatus kaltaisen asiantuntijuuden esiin tuominen ja käytäntöön siirtäminen on yksi työelämälähtöisten kehittämistöiden päätavoitteista.

Tavoite:

- Laatia toimiva tasa-arvosuunnitelmamalli K-ruokakauppoihin.
- Laatia yksittäisen K-ruokakaupan tarpeita vastaava tasa-arvosuunnitelma.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus pohjautuu toimeksiantajan henkilöstötutkimuksen materiaaliin ja teorian tietoon joiden pohjalta on laadittu nykytilakartoitus. Nykytilakartoitus toimii tasa-arvosuunnitelman runkona. Sen perusteella kyetään valmistelemaan yhdessä toimeksiantajan kanssa tavoitteet ja toimenpiteet sekä seurantamenetelmät tasa-arvon edistämiseksi. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on yhdistelty laadullista ja toiminnallista tutkimusmenetelmää. Toikon ja Rantasen (2009) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena ei ole löytää lopullista ratkaisua vaan pikemminkin kuvata ongelmia ja nostaa ne esiin (Toikko & Rantanen 2009, 22).

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tutkimukselliseksi viitekehykseksi on valikoitunut laadullinen toimintatutkimus. Uusitalo (1999) tuo esiin, että tämän kaltaisella tutkimuksella tähdätään myös sovellutuksiin ja toimenpidesuosituksiin (Uusitalo 1999, 35). Tässä opinnäytetyössä on nykytila-analyysin pohjalta pyritty laatimaan realistiset toimenpide-ehdotukset edistämään työyhteisön tasa-arvotilannetta. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi laadullisen ja toiminnallisen tutkimusmenetelmän teoriaa.

5.1.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen tulee perustua tutkimusaineistoon ja siinä tulee välttää olettamuksia. Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut laadullisen tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti ennen kaikkea ymmärtää toimintaympäristön nykytilannetta henkilöstömateriaalin pohjalta. Tämän perusteella saatua käsitystä on tuettu keskustelemalla toimeksiantajan kanssa.

Metsämuuronen (2000) tuo esiin, että laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan useita erilaisia tutkimusmenetelmiä (Metsämuuronen 2000, 9). Kvalitatiivisella tutkimuksella kuvataan todellista elämää. Tutkimuksella pyritään kuvaamaan tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisena. Tutkimuksen kohderyhmä on valittu nimenomaista tutkimusta varten ja aineiston keruussa

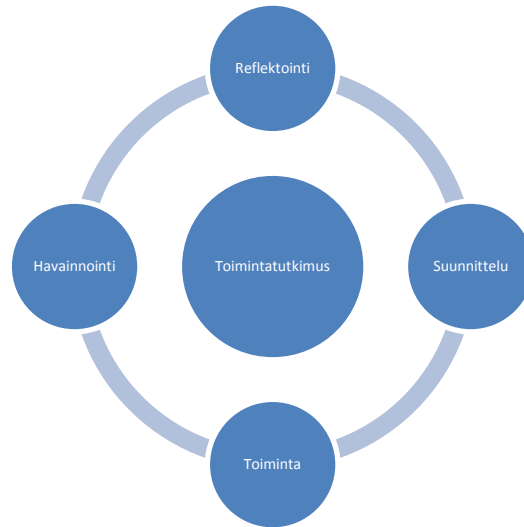
hyödynnetään ihmisiltä esimerkiksi haastattelun keinoin saatavaa aineistoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157, 160.) Kananen (2009) mukaan laadullista tutkimusta voidaan pitää myös esitutkimuksen roolissa, jonka tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon irti. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä miten ihmiset kokevat ja näkevät ympäröivän maailman. (Kananen 2009, 18-19.)

5.1.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on yksi tutkimuksellisen kehittämistyön suuntauksista (Toikko & Rantanen 2009, 29). Ilman tutkimusta käytännön työelämän kehittäminen on vain arkipäiväisiä parannuksia. Toimintatutkimusta voidaan pitää ennen kaikkea tutkimusstrategiana, koska se sisältää vaikutteita muista tutkimusmenetelmistä. (Kananen 2009, 10, 24.) Kuuselan (2005) mukaan toimintatutkimuksen tavoitteena on yhteisön ongelmien ratkaisu (Kuusela 2005, 16). Heikkinen, Roivio ja Syrjälä (2006) puolestaan pitävät toimintatutkimusta tutkimusmenetelmänä, jolla pyritään kehittämään käytännön toimintaa. Toiminnallisentutkimuksen on tässä tapauksessa tarkoitus kuvata tasa-arvosuunnitelma prosessia aina suunnittelu vaiheesta valmiiseen versioon. Toimintatutkimus ei vain tuota uutta tietoa käytännön tueksi vaan sen keinoin on mahdollista kehittää jo olemassa olevia käytäntöjä toimivammaksi. (Heikkinen, Roivio & Syrjälä 2006, 16.) Ojasalon ym. (2009) ja Metsämuurosen (2000) mukaan toimintatutkimus soveltuu kehittämistyöhön, jossa pyritään löytämään ratkaisuja käytännön puutteisiin, sillä pyritään muuttamaan tai luomaan jotain uutta. Toimintatutkimuksen kohteena voi olla itse työyhteisö tai sen toimintatavat. (Ojasalo ym. 2009, 58-60; Metsämuuronen 2000, 28.)

Toimintatutkimuksessa on mukana henkilöitä käytännön työelämästä. Toimintatutkimusta luonnehditaan käytännöntyöelämän tutkimiseksi ja kehittämiseksi. Sillä kyetään tunnistamaan, tiedostamaan ja poistamaan työelämän ongelmia. Sen tavoitteena on aina muutos. (Kananen 2009, 9.) Yksi toimintatutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä on havainnointi. Tässä tapauksessa henkilöstömateriaalin lisäksi oleva aineistonkeruu on toteutettu keskustelemalla toimeksiantajan edustajan sekä yhteistyökauppiaiden kanssa.

Heikkisen (2005) kuvaus toimintatutkimuksen vaiheista mukailee Carrin ja Kemminsin (1986) kuvan 3 mallia. Tässä eri vaiheet kulkevat kehämaisesti. Vaiheina ovat havainnointi, reflektointi, suunnittelu ja toiminta. (Heikkinen 2005, 176.) Teoreettinen tutustuminen aiheeseen sekä toimeksiantajaan voidaan luokitella Carrin ja Kemminsin määrittelemäksi havainnoinniksi. Reflektointivaihe sisältää ohjausta, yhteydenpitoa toimeksiantajaan sekä aiheen tutkimuksellista kehittämistä toimeksiantajan haluamaan suuntaan. Suunnitteluvaihe sisältää teoreettisen tiedon ja toimeksiantajan ohjeistuksen yhdistelyä, jotta valmis tasa-arvosuunnitelma kyetään siirtämään toimintatasolle käytäntöön.



Kuva 3: Toimintatutkimuksen vaiheet Carrin & Kemminsin 1986 mukaan (Heikkinen 2005, 176)

Toimintatutkimus ryhmien välisellä tasolla tutkii sosiaalisten ryhmien välistä toimintaa. Kuuselan mukaan tämänlainen toimintatutkimuksen prosessi lähtee liikkeelle ryhmän pohtimista ongelmasta edeten siihen ratkaisun kehittämiseen, toteuttamiseen ja arviointiin. Tämän kaltaisen toiminnallisen tutkimuksen tavoitteena on jakaa tietoa ryhmän kesken ja kehittää yhteistoiminnallista sisältöä. (Kuusela 2005, 61-62.) Tämän tasoinen tutkimus on soveltuva K-ruokakauppojen tasa-arvosuunnitelmien toteuttamisen tutkimusmenetelmäksi. Tasa-arvosuunnitelmassa on kysymys koko työryhmää koskevasta lainvoimaisesta suunnitelmasta, joka tulee saattaa jokaisen työntekijän tietoisuuteen ja jokaisen tulee pyrkiä toimimaan sen mukaisesti.

5.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

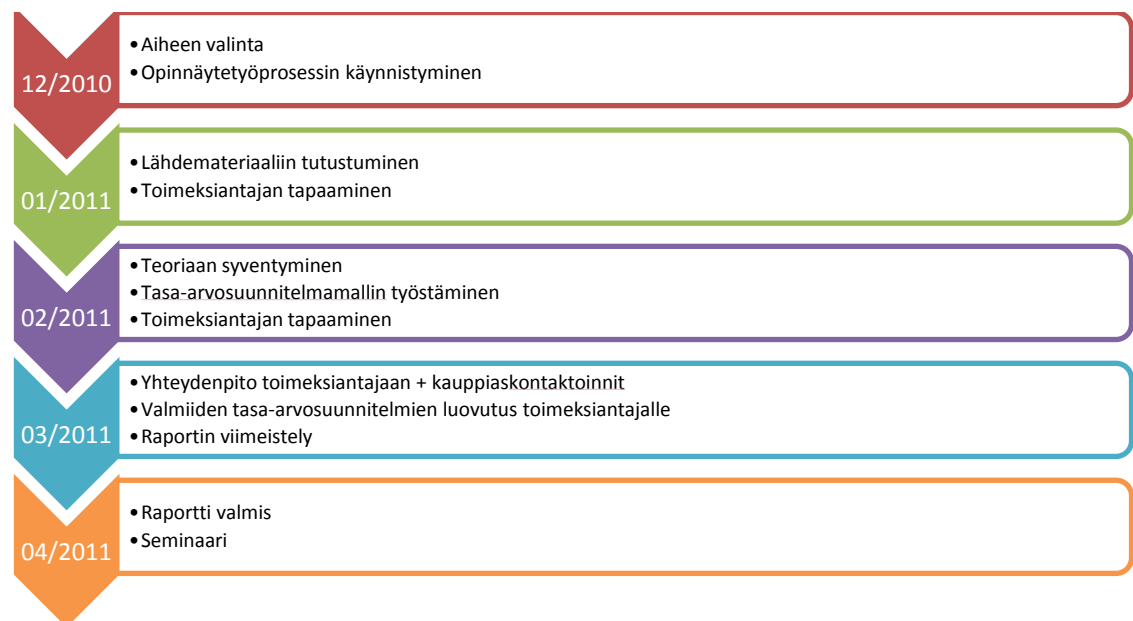
Tässä opinnäytetyössä käytetty lähdeaineisto sisältää erilaisia kotimaisia ja kansainvälisiä kirjallisia lähteitä, kuten oppikirjoja, tutkimuksia, oppaita ja artikkeleita. Kanasen (2009) mukaan kirjallisuudella kyetään kasvattamaan ymmärrystä aiheeseen sekä lisäämään tutkimuksen validiteettia (Kananen 2009, 74).

Toikko ja Rantanen (2009) tuovat esiin, että kehittämistoiminta pohjautuu usein tilastoihin ja kartoituksiin (Toikko & Rantanen 2009, 72). Tässä tutkimuksessa kehittämistoiminta pohjautuu myös valmiiseen henkilöstömateriaaliin, joka on yhdessä toimeksiantajan kanssa sovitulta ajankohdalta. Näin ollen myymälätiedot ovat keskenään tasavertaisessa asemassa ajankohdan ollessa kaikille sama. Tällä on pyritty vastaamaan Mäkisen (2005) toteamukseen, että tutkimuksen tulee olla laadullisesti pätevä ja tulosten luotettavia. Eettisesti kestävät tutkimustulokset ja raportit vaativat ponnisteluja ja taustateoriaan tutustumista. (Mäkinen 2005, 195.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetilla puolestaan tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. Tutkimuksen luotettavuudessa on kyse reliabiliteetin ja validiteetin arvioimisesta. Tutkimuksen tulee vastata asetettuun tutkimuskysymykseen ja sen tulee mitata määrättyjä asioita. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaanakin turvata tiiviillä ja kuvaavalla kerronnalla tutkimuksen etenemisestä. Toimintatutkimuksen luotettavuudenarvioinnista ei löydy kirjallisuudesta vastausta. Toimintatutkimus on tutkimusstrategia ja sen luotettavuutta voidaan tarkastella osissa eri tutkimusmenetelmien mittarein. (Kananen 2009, 87-88; Hirsjärvi ym. 2008, 226-227.)

6 Prosessikuvaus tasa-arvosuunnitelman toteutuksesta K-ruokakauppoihin

Tasa-arvon toteutumisen kartoitus ja tasa-arvosuunnitelman laatiminen sekä käyttöönotto on toimeksiantajalle lain velvoittama muutos. Prosessi on ollut hyppäys tuntemattomaan, jonka tuotoksena kauppiaille on syntynyt uusi henkilöstöjohtamisen työkalu. Tasa-arvosuunnitelma on käyttökelpoinen henkilöstösuunnitelma henkilöstörakenteen ja -jakauman monitorointiin. Tässä opinnäytetyössä laaditut tasa-arvosuunnitelmat on toteutettu kuvan 4 mukaisesti kevään 2011 aikana. Ne on laadittu toimeksiantajan kanssa sovittuun ajankohtaan sijoittuvan Vähittäiskaupan tilipalvelu Oy:n henkilöstömateriaalin pohjalta. Tämän lisäksi kahden myymälän kohdalla hyödynnettiin Ruokakesko Oy:n syys- lokakuussa 2010 teettämän henkilöstötutkimuksen tuloksia toimeksiantajan valitsemien tasa-arvon toteutumisen kannalta oleellisiin kohtiin. Se miten tasa-arvosuunnitelma otetaan käyttöön ja miten sen avulla kyetään tulevaisuudessa edistämään työyhteisöjen tasa-arvon toteutumista, selviää vasta seurantajakson päätyttyä. Edellytykset tälle on olemassa sillä tasa-arvosuunnitelmat otettiin lämpimästi vastaan ja tasa-arvon voidaan sanoa olevan yhteistyö myymälöissä hyvällä tasolla.



Kuva 4: Prosessikuvaus opinnäytetyöstä

Tämän kehitystyön taustalla on edellä selvitetty tasa-arvolain määrittäminen. Toimeksiantaja on valinnut viisi pilottimyymälää, jotka arvioivat tasa-arvosuunnitelman rakennetta ja toimivuutta. Tasa-arvosuunnitelmat on toteutettu viiteen erityyppiseen K-ruokakauppaan Etelä-Suomen alueella. Pilottimyymälätyypit vaihtelivat liikenneasemasta aina hypermarketluokan myymälään. Myymälätyypeissä on paljon eroavaisuuksia, mutta silti havaittavissa on huomattavan paljon yhteneväisyyksiä henkilöstörakenteissa.

Tasa-arvosuunnitelmat ovat myymäläkohtaisia. Edellä esitelty aineisto on käsitelty tasa-arvosuunnitelmia laadittaessa yksilöllisesti kunkin myymälän eduksi. Tasa-arvosuunnitelmien toteutus on käynnistetty aiheen teoreettiseen tietoon perehtymisellä, jotta on pystytty hahmottamaan toimintaympäristön erityispiirteet sekä tasa-arvosuunnitelman minimivaatimukset. Varsinainen tasa-arvosuunnitelman työstäminen on aloitettu tasa-arvon toteutumisen nykytila-analyysillä. Nykytila-analyyseista ilmenevät mahdolliset kehityskohteet joille on suunniteltu ja kirjattu kauppiaille hyväksytyt kehittämistoimenpiteet. Tasa-arvosuunnitelma suositellaan päivittämään esimerkiksi kerran vuodessa. Kyseisten pilottimyymälöiden tapauksessa tasa-arvosuunnitelma päivitetään vähintään kerran kolmessa vuodessa. Kehittämistoimenpiteiden soveltuvuuteen kaupanalalle on pyritty löytämään vastaus tiiviillä kontaktoinnilla toimeksiantajaan sekä työn loppuvaiheessa yhteistyöllä kauppiaiden kanssa. Toimeksiantajan ja kauppiaiden kanssa tehty yhteistyö onnistui hyvin ja osapuolet olivat prosessissa mukana positiivisella ja vastaanottavaisella asenteella. Kauppiat olivat tyytyväisiä prosessin ulkoistamiseen, koska näin heiltä kyettiin säästämään aikaa ja kauppiat saivat valmiin, lain vaatimukset täyttävän mallin, jota on helppo päivittää ja tarvittaessa vuosien varrella kehittää.

6.1 Kuvaus yhteistyöstä toimeksiantajan kanssa

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi toimeksiantajan edustajan tapaamisella, jonka kanssa sovittiin yhteistyöstä, toimintatavoista ja aikataulusta. Varsinainen yhteistyö toimeksiantajan kanssa käynnistyi ensimmäisten tasa-arvosuunnitelma mallien valmistuttua. Yhteistyö oli tiivistä ja saatu palaute ohjasi työtä oikeaan suuntaan. Työn etenemistä oikeaan haluttuun suuntaan on helpottanut myös aito kiinnostus aihetta kohtaan.

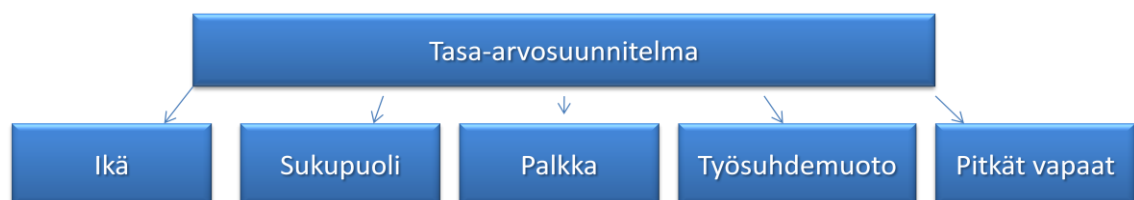
Tasa-arvosuunnitelmien lopullinen malli on huomattavan yksinkertainen. Tähän on päästy karsimalla tasa-arvosuunnitelmista diagrammit ja niitä selventävät tekstiosiot pois. Tämän tarkoituksena on ollut edesauttaa käytännön työelämää, jotta tasa-arvosuunnitelmamalli olisi mahdollisimman helppo päivittää ja siitä olisi mahdollisimman helposti havaittavissa myymäläkohtainen tasa-arvotilanne. Tasa-arvosuunnitelmia esiteltiin toimeksiantajalle useampia, kunnes löydettiin versio, joka hyväksyttiin ja lähetettiin pilottimyymälöihin arvioitaviksi. Kauppiaiden arviointi ja hyväksyntä on ollut tärkeä osa tasa-arvosuunnitelmaa, jotta nykytila-analyysin perusteella tehdyt tasa-arvosuunnitelmaan sisällytetyt johtopäätökset ja kehittämistoimenpiteet kohtaavat käytännön kanssa. Erityisesti kehittämistoimenpiteiden tulee olla kauppiaiden hyväksymät, jotta ne ovat realistisia ja mahdollisia toteuttaa seurantajakson 2011-2013 aikana.

Yhteistyö kauppiaiden kanssa käynnistyi tasa-arvosuunnitelmien arviointivaiheessa. Kauppiaille lähetettiin sähköpostitse tasa-arvosuunnitelmat ja tapaamisajankohtaehdotukset. Kauppiaskontakteista kaksi oli tapaamisia ja kolme puhelinkeskustelua. Molemmat menetelmät

osoittautuivat toimiviksi, koska kauppiaille oli aikaa perehtyä tasa-arvosuunnitelmaan. Kaikki kauppiat suhtautuivat positiivisesti tasa-arvosuunnitelmamalleihin. Eritoten sen yksinkertainen ja selkeä runko sai kiitosta. Tämä on asia, joka helpottaa tulevaisuudessa tasa-arvosuunnitelman päivittämistä. Kauppiaiden mielestä tasa-arvosuunnitelmissa oli kyetty henkilöstömateriaalin perusteella löytämään sangen hyvin myymälää kuvaava tilanne. Varsinaisia kehittämisideoita kauppiailta ei saatu. Keskusteluista tuli ilmi, että kauppiat olivat tietoisia tasa-arvo suunnitelmasta, mutta sen mallista ja sisältövaatimuksista oli epätietoisuutta.

6.2 Suunnittelutyössä käytetty aineisto

Tasa-arvosuunnitelmien laadinnassa on käytetty Ruokakesko Oy:n opinnäytetyön tekijöiden käyttöön luovuttamaa luottamuksellista henkilöstömateriaalia. Henkilöstömateriaali on peräisin Vähittäiskaupan tilipalvelu Oy:ltä. Se sisältää kaikkien viiden pilottimyymälän henkilöstötiedot lokakuulta 2010. Nämä kuvassa 5 esitellyt tiedot sisältävät seuraavat muuttujat: sukupuolijakauma, ikä, palkka, työtehtävä, työsuhdemuoto ja pitkien vapaiden käyttö. Muuttujat ovat samoja joita Ruokakesko Oy mittaa omissa tasa-arvosuunnitelmissaan. Henkilöstömateriaali elää kokoajan. Ajankohtana lokakuu on myymälöissä aikaa, jolloin henkilöstömäärään ei sisälly kesätyöntekijöitä tai ruuhka-apulaisia. Näin ollen ajankohta antaa mahdollisimman todenmukaisen kuvan myymälän henkilöstömäärästä. Opinnäytetyössä päädyttiin pitäytymään kyseiseen ajankohtaan liittyvissä virallisissa henkilöstötiedoissa, jotta tiedot ovat keskenään vertailtavissa.



Kuva 5: Opinnäytetyönä laadittujen tasa-arvosuunnitelmien nykytila-analyysin sisältö.

Vähittäiskaupan tilipalvelu Oy:n henkilöstömateriaalin lisäksi kahden myymälän osalta käyttöön annettiin Ruokakesko Oy:n 6.9.2010 - 17.9.2010 teettämä henkilöstötutkimus, jota hyödynnettiin toimeksiantajan määräämin osin työtyytyväisyyden ja tasa-arvon toteutumisen kartoittamiseksi. Nämä määrätyt kohdat sisältävät oman työn-, esimiestyön- ja kaupan toiminnan kokonaisarvion. Näiden lisäksi käytettiin työtyytyväisyyttä, sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista, esimiehen oikeudenmukaisuutta, koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia ja erilaisuuden suvaitsemista kartoitettavia kohtia.

Esimiehen tulee aktivoida henkilöstöä vastaamaan ja pyrkiä järjestämään vastaamiselle aikaa. Hyppäsen (2007) mukaan menestyvät organisaatiot panostavat henkilöstötutkimusten analysointiin ja valitsevat niistä tärkeitä kehittämiskohteita. (Hyppänen 2007, 171.) Voidaan sanoa, että henkilöstötutkimuksen toteuttamisessa esimiehellä on tärkeä rooli, jotta vastauksia saadaan riittävä määrä. Henkilöstötutkimus antaa huomattavasti laajemman informaation myymälän työntekijöiden kokemasta työilmapiiristä ja tasa-arvon toteutumisesta käytännön työssä. Tasa-arvosuunnitelmissa käytettyjen henkilöstötutkimuksien tulokset ovat pääsääntöisesti erittäin hyvällä tasolla, ja sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu hyvin.

6.3 Tasa-arvotilanteen kartoittaminen nykytila-analyysillä ja sen tuloksia

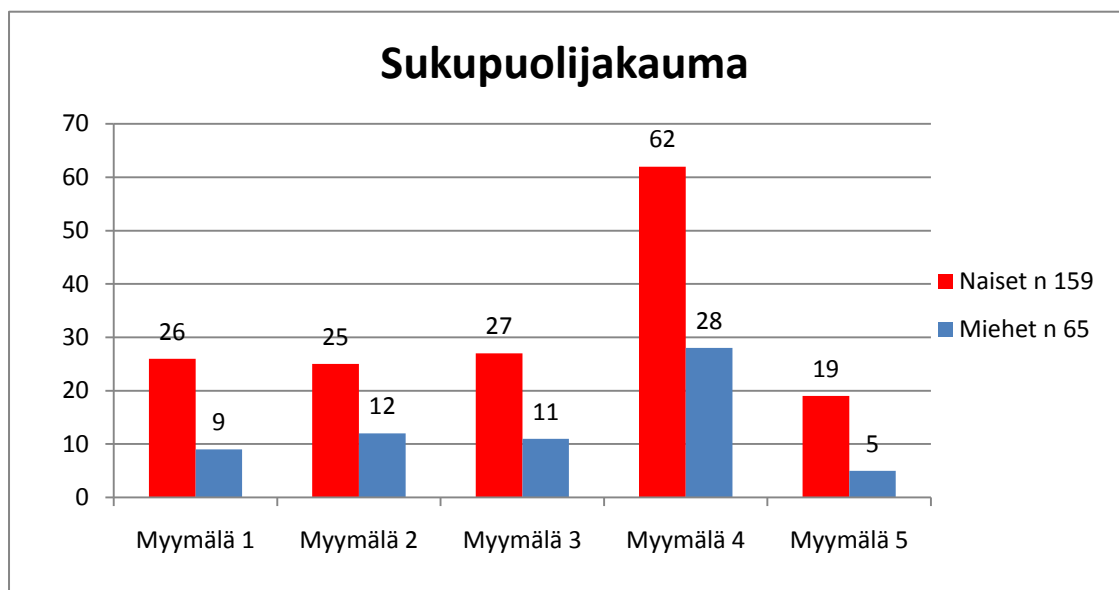
Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut luoda tasa-arvosuunnitelman pohja, jota kauppiaiden on helppo tulevaisuudessa itse täydentää. Tasa-arvosuunnitelmien laadinta aloitettiin kartoittamalla myymälöiden tasa-arvon toteutuminen nykytila-analyysillä. Ruokakesko Oy:ltä saadut materiaalit käytiin läpi huolellisesti, joiden pohjalta myymäläkohtaiset nykytila-analyysit syntyivät. Nykytila-analyysin avulla on kyetty luomaan kokonaiskuva yhteistyömyymälöistä. Teoria sekä saatu tukimateriaali ja laaditut nykytila-analyysit helpottivat ymmärtämään kaupanalan toimintamalleja. Haasteena toimintamallien hahmottamisessa on ollut opinnäytetyöntekijöiden kaupanalan kokemuksen puute. Nykytila-analyysi on tärkeä lähtökohta kehitettäessä uusia toimintamalleja. Uusien mallien luomisessa sekä yleisesti kehittämisessä on erittäin tärkeää tiedostaa lähtökohta ja vasta sen jälkeen lähteä luomaan uutta mallia.

Tasa-arvosuunnitelmamalli ja nykytila-analyysien esitysmuodot ovat eläneet läpi opinnäytetyöprosessin. Aiheesta on käyty läpi paljon teoriaa. Toimeksiannon kannalta tärkein suunta halutusta sisällöstä saatiin toimeksiantajapalaverissa Ruokakesko Oy:n henkilöstöpäällikön kanssa. Tapaamisessa saatiin täysin uusi näkökulma tarkastella myymäläkohtaisia suunnitelmia ja kartoittaa nykytila-analyysia. Toimeksiantajalla oli esittää esimerkkimalli toivotun kaltaisesta tasa-arvosuunnitelmasta, johon sisältyi nykytilaa kuvaavat taulukot ja diagrammit. Toiveena oli saada laadituista tasa-arvosuunnitelmista esimerkkimallia pelkistetympi versio. Tapaamisen pohjalta muokattiin kokonaan uusi tasa-arvosuunnitelmamalli. Myymäläkohtaisen materiaalin perusteella tasa-arvosuunnitelmiin luotiin nykytilaa kuvaavat diagrammit ja taulukot. Nämä sisällytettiin jokaiseen tasa-arvosuunnitelman kohtaan, joita ovat sukupuoli-ikä, palkka, työsuhtemuodot ja pitkät vapaat. Näistä kukin osio luokiteltiin sukupuolineläkökulmasta. Tätä luokittelua tukee myös Heiskanen ym.(2008) todetessaan, että tasa-arvokokemusten esiin saamiseksi tärkeitä on vertailla ja laatia raportti sukupuolimuuttujien eriteltynä. Pienissä yrityksissä useampien muuttujien käyttö saattaa heikentää anonymiteetin säilyvyyttä. (Heiskanen ym. 2008, 245.)

Viimeisimmät versiot tasa-arvosuunnitelmaan päätyneistä nykytila-analyyseista ovat hyvin pelkistettyjä verrattuna siihen, mistä lähdettiin liikkeelle. Jäljelle on jäänyt vain taulukot, kun lopullisesta versiosta on poistettu nykytilaa kuvaavat diagrammit sekä lukuja avaava tekstiosuus. Seuraavassa on esitelty myymälöissä nykytila-analyysin pohjalta ilmeneviä yhteneväisyyksiä muun muassa sukupuoli- ja ikäjakaumassa sekä työsuhteidenmuodossa. Nykytila-analyysi sekä tässä kappaleessa esiintyvät taulukot 2-5 pohjautuvat toimeksiantajan lähdemateriaaliin.

Kaikkien viiden myymälän yhteenlaskettu työntekijämäärä on 224 työntekijää, joista 159 on naisia ja 65 miehiä. Nykytila-analyysin perusteella myymälöissä sukupuolijakauma noudatteli kaupanalan trendiä naisvaltaisena alana. Taulukosta 2 on nähtävissä, että myymälöiden sukupuolijakaumat ovat keskenään melko samanlaisia. Miesten määrä on suhteessa noin kolmannes naisten määrästä. Tähän seikkaan ei näy vaikuttavan myymälän sijainti, tyyppi, eikä koko.

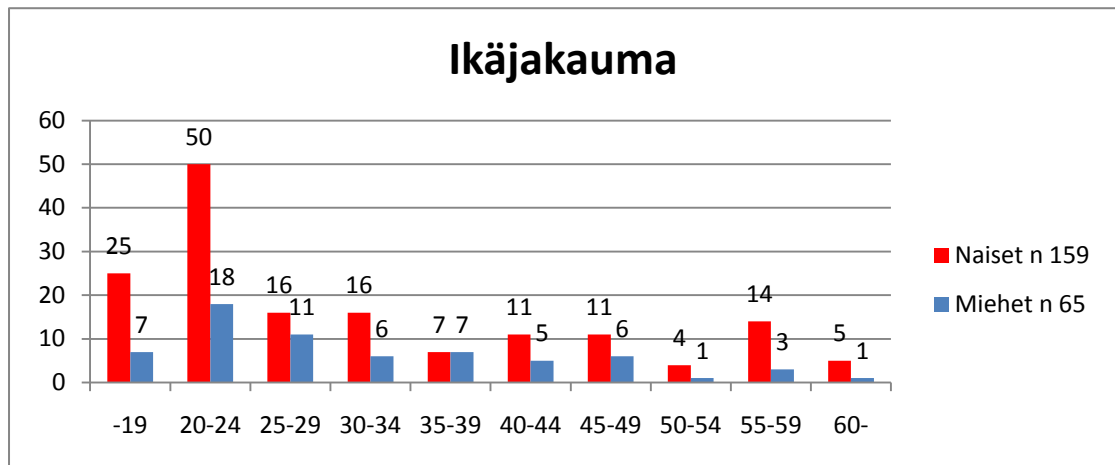
Taulukko 2: Myymälöiden sukupuolijakauma



Yhteistyömyymälöiden kokonaishenkilöstömäärä vaihteli 24 työntekijästä 90 työntekijään. Näin ollen myymälällä, jonka henkilöstömäärä oli alle 30:tä, ei ole lain velvoittamaa pakkoa ottaa käyttöön tasa-arvosuunnitelmaa.

Myymälöiden kokonaishenkilökuntamäärästä suurin osa on nuoria. Valtaosa henkilökunnasta on alle 30-vuotiaita. Myymäläkohtaisesti ikä jakautuu kuitenkin tasapuolisesti niin, että myymälöissä työskentelee henkilöitä hyvinkin laajassa ikähaitarissa.

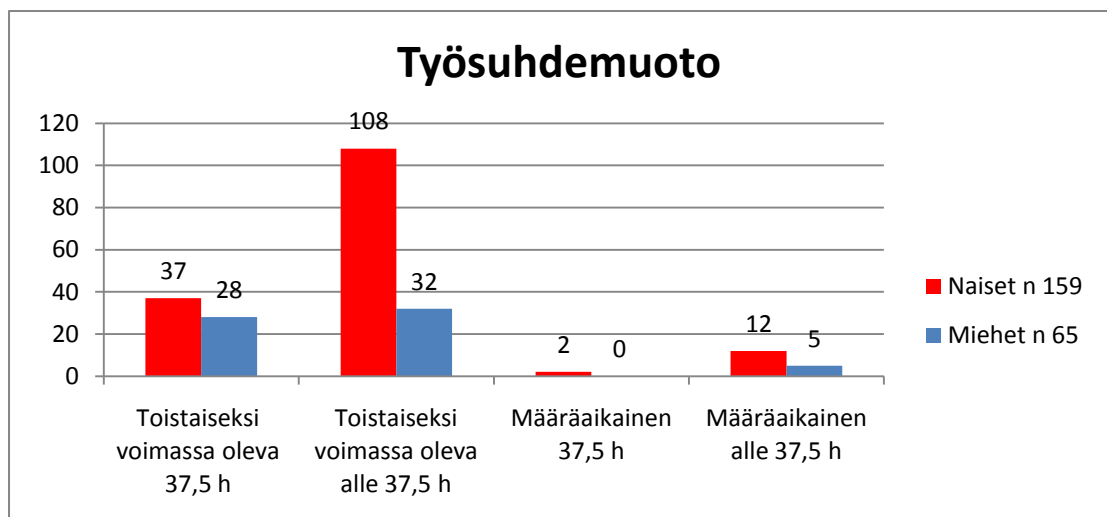
Taulukko 3: Ikäjakauma



Taulukosta 3 näkyy myymälöiden ikäjakauma, josta voidaan havaita nuorten ja opiskelijoiden suuri määrä. Kaupanala tarjoaa hyvän mahdollisuuden kerätä työkokemusta joustavin työajoin. Kaupanalan laajat aukioloajat mahdollistavat laajan työtunti tarjonnan, jossa mukana on ilta ja viikonloppuvuoroja. Nämä vuorot ovat rahakkaampia ja soveltuvat usein paremmin nuorten sekä opiskelijoiden elämäntyyliin.

Kaupanalalla toimeksiantajien myymälöissä työsuhteet on jaettu kahteen pääryhmään: toistaiseksi voimassaoleviin ja määräaikaisiin työsuhteisiin. Nämä kaksi pääryhmää on jaettu vielä kahteen alaryhmään työtuntien perusteella 37,5 tunnin ja alle 37,5 tunnin työsuhteisiin. Selvästi suurin osa toimeksiantajien työntekijöistä työskentelee toistaiseksi voimassa olevalla työsopimuksella. (ks. Taulukko 4.)

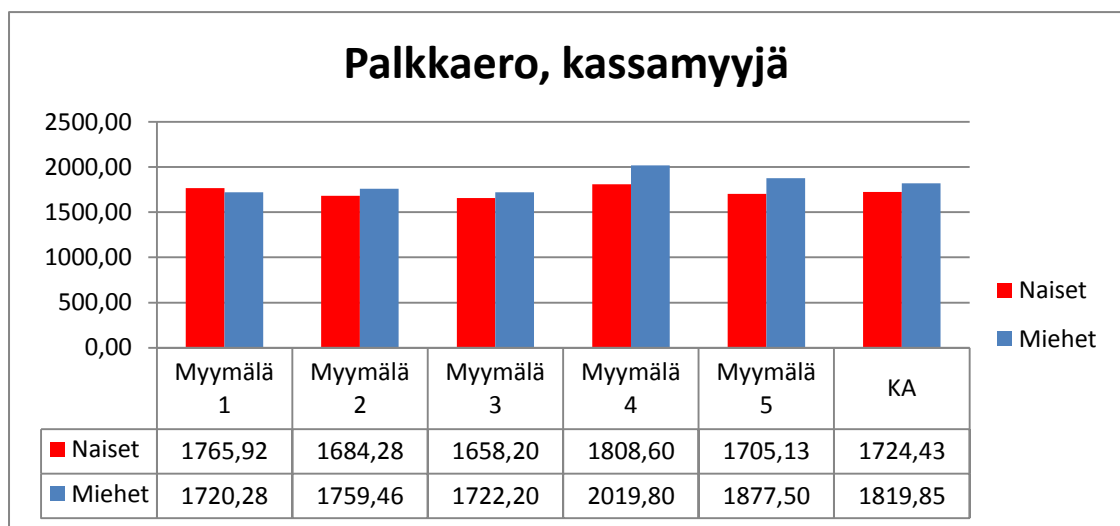
Taulukko 4: Työsuhdemuoto



Kaikissa myymälöissä sekä nais- että miestyöntekijöiden ikäjakauma oli painottunut nuoriin alle 30-vuotiaisiin työntekijöihin. Tämä näkyy myös toistaiseksi voimassa olevien alle 37,5 tunnin työsuhteiden yleisyytenä, joka on kaupanalalla hyvin yleinen työsuhdemuoto.

Tasa-arvosuunnitelma edellyttää tehtäväkohtaisen palkkakartoituksen. Palkkakartoituksen perusteella kaupanalan palkkaus toteutuu yhteiskunnallista tasoa tasavertaisemmin. Palkkauksessa erot olivat myymäläkohtaisesti maltillisia. Palkkauksessa ilmeneviin eroihin vaikuttaa luokitusrakenne, jossa kassamyynnin palkkaryhmään on luettu mukaan myös osastonhoitajat, joilla on kassamyyniä korkeampi palkka. Palkkaeroja kaventavat myös kaupanalan palkkauksessa käytettävät TES:n mukaiset työehtosopimukset. Palkkakartoituksen ulkopuolelle jäävät kokemus-, osaamis- ja henkilökohtaiset lisät, joiden sisällyttäminen palkkoihin mahdollisesti muokkaisi tuloksia eri suuntaan.

Taulukko 5: Palkkaerot, kassamyyni



Palkkauksella pystytään vaikuttamaan myös työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Taulukosta 5 voidaan todeta, että pääsääntöisesti miehillä oli hieman parempi palkka, lukuun ottamatta yhtä myymälää, jossa naisten palkka oli miehiä parempi. Samapalkkaisuuteen on toki vielä matkaa, sillä myymälöiden palkka keskiarvon valossa miesten palkka oli noin 100 euroa naisia edellä.

Nykytila-analyysistä nousi esiin, että tällä hetkellä pitkät työvapaat ovat lähinnä äitiys-, isyys- ja hoitovapaita. Muita vapaita työntekijät eivät olleet käyttäneet lainkaan. Nykytila-analyysin perusteella on laadittu johtopäätökset, joka on numeraalisista tietoa kuvaavampi tekstiosa. Johtopäätöksissä kuvataan myymälöiden toimintaympäristöä ja havaittuja tasa-arvon kehit-

tämiskohteita. Kehittämiskohteista muodostettiin tasa-arvoa edistävät toimenpiteet, joista lisää seuraavassa kappaleessa.

6.4 Tasa-arvosuunnitelman tavoitteet ja toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi

Tasa-arvosuunnitelman toimenpiteet ovat tavoitteellisia ja ne perustuvat nykytila-analyysistä ilmenneisiin kehityskohteisiin. Toimenpiteet ja niiden toteutuminen ovat mitattavissa olevia tavoitteita, joilla pyritään edistämään työyhteisössä toteutuvaa tasa-arvoa. Tässä tapauksessa mittausjakson aikaväliksi on määritelty kolme vuotta. Opinnäytetyössä on pyritty laatimaan tasa-arvoa edistävät toimenpiteet mahdollisimman realistiksi ja saavutettaviksi, jolla edesautetaan tasa-arvosuunnitelman käyttöönottoa ja hyväksyntää työyhteisön kehittämisvälineenä. Liian korkealle sijoitetut tavoitteet voivat tulehduttaa työyhteisön ilmapiiriä. Ranta (2005) toteaa että muutostilanteissa vähittäinen muutos askel askeleelta toimii yleensä parhaiten. Hyvin kartoitetun nykytila-analyysin perusteella on ryhdytty asteittain valitsemaan konkreettisia kehityskohteita. On tärkeätä osata ajatella koko organisaation kannalta, mistä saisi suurimman hyödyn irti mahdollisimman pienellä panoksella. On kannattavaa lähteä liikenteeseen mahdollisimman helposta asiasta. Yleensä moni kehitystyö kariutuu liian moneen kehittämis-työhön kerralla. Into kehittämiseen kasvaa huomattavasti, mikäli mahdollisimman alussa saadaan aikaiseksi joitakin näkyviä tuloksia. (Ranta 2005, 97-98.)

Tasa-arvosuunnitelmien toimenpiteet nousevat esiin nykytila-analyysistä. Toimenpiteet laadittiin myymäläkohtaisesti, joskin monet niistä soveltuvat jokaiseen myymälään. Toimenpiteet, jotka yhdistävät jokaista myymälää liittyvät rekrytointiin ja työsuhteisiin, palkkaukseen sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Näiden lisäksi esiin nousi ikäjakaumaan, työtyytyväisyyteen ja urakehitykseen liittyvät seikat.

Rekrytointi ja työsuhteet nostettiin tasa-arvosuunnitelman toimenpiteeksi, koska myymälöiden sukupuolijakauma havaittiin niin selvästi naisvoittoiseksi. Kirjaamalla tämä seikka tavoitteelliseksi toimenpiteeksi siihen kiinnitetään enemmän huomiota jo rekrytointivaiheessa. Toimenpiteen pyrkimyksenä on kasvattaa miesten osuutta työryhmissä huomioimalla tämä seikka rekrytoinnissa kuitenkin ottaen huomioon ensisijaisesti hakijan pätevyys. Palkkatasa-arvon tavoittelu kirjattiin myös toimenpiteeksi, koska tilastojen valossa samasta työtehtävästä saatavissa palkoissa on havaittavissa pienimuotoisia eroja sukupuolten välillä. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen päädyttiin alan nuoren ikäjakauman perusteella. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen ja joustavuus ovat työnantajan valtteja, joilla lisätään henkilökunnan työtyytyväisyyttä. Tähän keskittymällä pyritään huomioimaan perheelliset ja pienten lasten vanhemmat erilaisin työajanjoustoin. Tällä tavoitteella pyritään kannustamaan myös miehiä jäämään vanhempainvapaalle, joka on vielä suhteellisen harvinaista. Ikäjakauman huomioiminen nostettiin yhdeksi toimenpiteeksi myymälässä, jossa ikäjakauma on

painottunut työurien molempiin päihin. Tällä toimenpiteellä pyritään huomioimaan työntekijän ikä työtehtävissä ja näin edesauttamaan työssä jaksamista.

Toimenpiteiden laadinta ja kehittyminen julkaistavissa olevaan muotoon on ollut pitkä prosessi. Alkuvaiheessa toimenpiteet olivat laveampia ja epätasaisempia lauseita, joiden arvioitavuus tai mitattavuus ei ollut mahdollista. Toimenpiteet sotivat sanamuodoiltaan myös osittain tasa-arvolakia vastaan. Toimenpiteiden muotoseikkoja kehitettiin yhdessä Ruokakesko Oy:n henkilöstöpäällikön kanssa. Kirjattuihin toimenpiteisiin ja valmiisiin tasa-arvosuunnitelmiin oltiin tyytyväisiä, eikä niihin saatu kauppiailta kehitysehdotuksia.

6.5 Seuranta

Tasa-arvosuunnitelmien jatkosta ja seurannasta sovimme yhdessä Ruokakesko Oy:n ja myymälöiden kauppiaiden kanssa. Skurnik-Järvinen (2010, 51) edellä toteaa tasa-arvosuunnitelman kannalta hyväksi seurantajaksoksi vuoden. Opinnäytetyönämme laatimiemme tasa-arvosuunnitelmien seurantajaksoksi on päätynyt toimeksiantajan toiveesta kolme vuotta. Seurantajakson pituutta kauppias voi tuki halutessaan myös lyhentää. Tällä tavoin kauppias voi helpottaa tasa-arvon toteutumisen seurantaa ja pitää itsensä ja henkilöstön paremmin ajan tasalla myymälän tasa-arvotilanteen kehittymisestä. Ajantasaisilla tuloksilla voidaan myös helpottaa päätöksentekoa. Tasa-arvosuunnitelma on hyvä työväline kauppiaille seurata tasa-arvon kehittymistä ja toteutumista liikkeessä ja myös saada päivitettyt luvut työntekijöistään monelta osa-alueelta vuosittain.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut toteuttaa toimiva käytännön työväline kauppiaille tasa-arvosuunnitelman muodossa. Olemme pyrkineet luomaan tasa-arvosuunnitelmamallin, josta on sellaisenaan hyötyä käytännön työelämälle. Tavoitteena on ollut myös tasa-arvosuunnitelman helppokäyttöisyys, joka ilmenee kätevänä työntekijöiden tietojen päivityksenä ja helppona myymäläkohtaisen tasa-arvotilan tarkasteluna. Opinnäytetyö on suoritettu viiteen erityyppiseen K-ryhmän ruokakauppaan ulkopuolisen toteuttajan roolissa Ruokakesko Oy:n toimeksiantona. Valmiit tasa-arvosuunnitelmat luovutettiin aikataulussa toimeksiantajan käyttöön.

Koemme, että Suomea pidetään tasa-arvon toteutumisen mallivaltiona, vaikka parannettavaa toki aina löytyy. Tasa-arvo kulkee käsi kädessä syrjinnän ja yhdenvertaisuuden kanssa. Kyseiset tekijät ovat osa eettistä arvoperustaa, joskaan eivät vielä toteudu läheskään joka tilanteessa. Näkemyksemme mukaan tasa-arvo aiheena herättää paljon keskustelua. Aiheesta keskustellaan viikoittain mediassa ja jokaisella ihmisellä on oma käsityksensä tasa-arvosta, mitä se sisältää, miten se toteutuu ja mitä sillä tarkoitetaan. Lähtökohtaisesti myös molemmilla opinnäytetyön tekijöillä on oma ajatuksensa tasa-arvosta. Aiheeseen toi laajempaa näkökulmaa tekijöiden eri sukupuoli ja sen mukanaan tuomat näkökulmaerot. Tasa-arvosta löytyy paljon kirjallisuutta ja aihetta on tutkittu laajasti. Silti teoreettinen lähdeinformaatio on keskenään hyvin samankaltaista. Tähän kaipaisimme uutta tietoa ja erilaisia näkökulmia, koska tasa-arvoa on tutkittu lähinnä naisnäkökulmasta. Tasa-arvoa olisi varmasti syytä tutkia yhä enemmän myös miesnäkökulmasta. Tämän lisäksi aiheeseen sai lisää syvyyttä keskustelemalla käytännön työtätekevien henkilöiden kanssa. Keskustelut toivat asiaan uusia, yllättäviä näkökulmia joita kirjoista tai omista oletuksista ei pystytty tavoittamaan. Kokemuksemme perusteella tasa-arvo aiheena on herkkä ja se koetetaan eri tavoin sosiografisten tekijöiden välillä. Mielestämme on tärkeitä, että tasa-arvon toteutumista seuraa virallinen, puolueeton ja ulkopuolinen taho.

Teorialähteiden ja käymiemme keskustelujen pohjalta koemme, että tasa-arvosuunnitelma on yleistävä, mutta vielä melko lailla tuntematon henkilöstösuunnitelma. Näkyvyys ja tietoisuuden kasvattaminen ovat seikkoja joihin olisi varmasti syytä kiinnittää huomiota, jotta tasa-arvosuunnitelmasta saataisiin sen mahdollisuudet esiin. Näin kyettäisiin kehittämään tilannetta ja luomaan uusia, yhä tasa-arvoisempia ja erilaisuutta huomioivia työyhteisöjä. Mikäli tietoisuutta ei lisätä, vaarana voi olla että tasa-arvosuunnitelma on vain yksi pakollinen päivitettävä henkilöstösuunnitelma, joka jää laatikoihin pölyttymään tai katoaa Intranetin syövereihin. Mielestämme tasa-arvosuunnitelman tavoitteena ei saa olla vain lain vaatimusten täyttäminen, vaan sen tulisi myös avata keskustelua ja mahdollistaa yhä tehokkaamman puuttumisen työpaikalla ilmeneviin tasa-arvo ongelmiin.

Koemme, että tasa-arvosuunnitelmalla on positiivinen vaikutus työyhteisöön, mutta se myös haastaa työntekijät ja esimiehen tutkimaan omaa toimintaa. Tärkeätä on, että esimies on saatavilla ja helposti lähestyttävissä, jotta mahdolliset konfliktit ja huhupuheet saadaan selvitettyä. Tällä tavoin voidaan vaikuttaa positiivisella tavalla henkilökunnan reagointiin mahdollisissa muutostilanteissa. Työilmapiiriin tulee olla avoin ja jokaisella työntekijällä on vastuu tuoda kokemuksensa rohkeasti esille, mikäli kokee tulleen kohdelluksi epätasa-arvoisella tavalla. Tätä voidaan tukea esimiehen kypsällä suhtautumisella, jossa jokaisen työntekijän näkökulma huomioidaan. Aito halu paneutua tasa-arvosuunnitteluun vie tasa-arvon todennäköisesti pidemmälle ja työtyytyväisyys on yrityksessä korkeammalla tasolla verrattuna yritykseen, jossa tasa-arvosuunnittelu koetaan pakonomaisena lain vaatimuksena.

Mielestämme tasa-arvosuunnitelmasta olisi mahdollista muokata vieläkin informatiivisempi käyttämällä suurempaa muuttujien määrää ja hyödyntämällä erilaisia henkilöstötutkimusmitareita. Täytyy kuitenkin huomata, että on tarkoituksenmukaista käyttää vain tarpeellisia muuttujia, niitä jotka palvelevat juuri kyseistä yritystä.

Tasa-arvosuunnitelmassa olevista muuttujista sukupuoli on mielenkiintoinen. Kyseessä on tällä hetkellä hyvin naisvoittoinen kaupanala, jonka sukupuolijakauman tasoittuminen mitä todennäköisimmin tulee vaatimaan yhteiskunnallisten tekijöiden muutosta. Voidaan kysyä onko sukupuolijakauman tasoittumiselle edes tarvetta? Naisvoittoisen alan erikoispiirteenä on miesten enemmistöosuus kauppiaina. Opinnäytetyön yhteistyö kauppiaista kolme viidestä oli miehiä. Tähän koemme vaikuttavan miesten aktiivisemmän hakeutumisen johtotehtäviin ja matalamman kynnyksen riskinottoon.

Koemme, että erityisesti kaupanalalla asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys ovat suorassa yhteydessä liiketoiminnassa menestymiseen. Kauppiaan olisi tärkeätä ymmärtää laadukkaan johtamisen merkityksellisyys osana henkilöstötyytyväisyyttä. Uskomme, että henkilökunnan arvostaminen ja siitä kiinnipitäminen tulee olemaan yhä tärkeämpää. Työyhteisöjen sukupuolijakauman tasapaino lisää työyhteisön toimivuutta ja parantaa ilmapiiriä. Myymälän toiminta, kun perustuu asiakkaisiin ja on vuorovaikutteista hyvän asiakaspalvelun, myymälän ilmeen ja siisteyden kanssa. Eri sukupuolet voivat myös soveltua paremmin palvelemaan tiettyjä asiakasryhmiä.

Myös ikäjakaumalla on merkitystä työyhteisön toimivuuteen. Koemme, että laajalla ikäjakautumalla kokemus ja osaaminen pystytään maksimoimaan, koska jokaisen ikäryhmän edustajilla on omat vahvuutensa. Yleisesti kaupanalan haasteena tuntuu olevan nuorien työntekijöiden kiinnittäminen alaan. Kaupanala työllistää paljon opiskelijoita, joille kaupanala on opiskelun ohella pysähdyspaikka. Tasa-arvosuunnitelmaa voitaisiin käyttää myös kontrolloimaan vaihtuvuutta ja siihen johtavia syitä, joita olisi mahdollista selvittää tarkentavin kysymyksin

työntekijän päättäessä työsuhteensa. Tätä kautta kyettäisiin kartoittamaan mahdolliset epäkohdat ja tasa-arvosuunnitelmaa hyödyntäen kirjaamaan niille kehitystoimenpiteet. Osa-aikatyöstä kiinnostuneet nuoret ja opiskelijat ovat yksi kaupan tehokkaan työaikasunnittelun mahdollistajista. Osa-aikaiset työntekijät tuovat siis joustavuutta kaupan työaikasunnitteluun, mutta myös kuluttavat jatkuvan perehdyttämisen ja muutoksen vuoksi työyhteisön resursseja. Tämä ryhmä, joka ei välttämättä sitoudu kaupanalalle jää myös usein koulutuksen ulkopuolelle. Nuorten motivaatio ja sitouttaminen saadaan ylläpidettyä panostamalla ammatilliseen kasvuun, muun muassa koulutuksilla ja vastuullisemmilla tehtävillä. Työyhteisön vanhimpien työntekijöiden työtyytyväisyyttä ylläpitäisi iän huomioiminen työtehtävissä siinä missä ammatillinen kasvukin.

Mielestämme osa-aikaisissa työsuhteissa tärkeänä työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä on työtuntien tarjoama riittävä toimeentulo ja työn sovittaminen muuhun elämään. Osa-aikatyö on usein esimerkiksi opiskelijan tai perheellisen elämäntilanteeseen sopiva työsuhdemuoto. Muutoin osa-aikatyötä voidaan mielestämme pitää rasitteena, koska liian vähillä tuntimäärillä työntekijä voi joutua hakeutumaan toisiin tehtäviin. Kokemuksemme mukaan tätä nykyä kiinnostus osa-aikatyötä kohtaan on kasvanut myös vanhemman, lähellä eläkeikää olevan sukupolven parissa.

Sitoutuvuuteen ja työssä viihtyvyyteen voidaan vaikuttaa myös tasa-arvoisella työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen tukemisella. Tasa-arvosuunnittelu voisi olla keino kontrolloida sitä miten pitkiä työvapaita ja perhevapaita käytetään ja tätä kautta suunnitella ja ennakoida esimerkiksi perheellisten työhön paluuta mahdollisimman joustavaksi. Kannustaminen pitkiin työvapaisiin voitaisiin kauppiaan näkökulmasta nähdä tasa-arvoisena kannustamisena osaamisen kehittämiseen, jolla lisätä työtyytyväisyyttä ja parantaa asiakaspalvelua. Näkemyksemme mukaan perhevapaiden käytössä ja toteutumisessa tulee ottaa huomioon biologiset seikat, jotka pakottavat äidin jäämään lapsen alkukehitysvaiheessa kotiin. Tämän vuoksi naiset muuttavat enemmän perhe-elämään ja katkaisevat työuransa useammin kuin miehet.

Nykytila-analyysi perustui kahden myymälän kohdalla Vähittäiskaupan tilipalvelu Oy:n henkilöstömateriaalin lisäksi myymälässä lokakuussa 2010 teetettyyn henkilöstötutkimukseen. Henkilöstötutkimus toimi mainiona välineenä syventää myymäläkohtaisen tasa-arvotilanteen tulkintaa. Näin ollen henkilöstötutkimus on kaupanalan toimijoille vieläkin arvokkaampi väline paneutua myymäläkohtaiseen tasa-arvoon ja suosituksena voisi olla teettää henkilöstötutkimus vuosittain. Tällä tavoin voitaisiin haarukoida myymäläkohtaista tilaa tarkemmin ja nostaa esiin epäkohdat, jotka voidaan siirtää tasa-arvosuunnitelman edistämistoimenpiteisiin. Henkilöstötutkimus voisi olla jatkossa järkevää integroida osaksi tasa-arvosuunnitelmaa. Tällöin saatavilla olisi monipuolisempaa ja kuvaavampaa tietoa myymäläkohtaisesta tasa-arvotilanteesta.

Tasa-arvosuunnitelman johtopäätös osiossa on hyvä mainita myös mitkä asiat ovat hyvin. Hyvistä suorituksista tulee voida iloita ja ne pitää tuoda esiin. Positiivisien asioiden lisäksi kehitystä vaativat seikat tulee kirjata, jotta asiat etenisivät ja niiden toteutumista kyettäisiin seuraamaan. Vaikka tasa-arvosuunnitelmat otettiin hyvin vastaan, lopullinen tasa-arvosuunnitelman edistävä vaikutus astuu kuvaan vasta seurantajakson jälkeen. Tämä on riippuvainen siitä, minkälaisen roolin ja vastaanoton tasa-arvosuunnitelma työyhteisössä saa. Tasa-arvo on aihe, jonka kehittämisessä olisi hyvä kuulla koko henkilökuntaa. Näin saataisiin keskustelusta mahdollisimman moniääninen ja erilaiset näkökulmat esiin.

Opinnäytetyömme omakohtaisena tavoitteena on ollut oppia uutta, sekä syventää tietouttamme tasa-arvosta, henkilöstöjohtamisesta sekä kaupan toimintaympäristöstä. Olemme kokeneet aiheen kiinnostavana ja sen mielenkiintoa on lisännyt työelämälähtöisyys ja realistinen tarve. Mielestämme aihe on ollut erittäin mielenkiintoinen mahdollisuus tutustua ja perehtyä henkilöstöjohtamisen eri välineisiin. Toimeksianto on ollut myös hyvä keino tutustua ja luoda kontakteja työelämän toimijoihin, joista toivon mukaan tulee olemaan hyötyä myös jatkossa. Tasa-arvo on aina ajankohtainen aihe, joka puhututtaa ihmisiä. Näin ollen kehittämiskohteita teeman ympärillä on vielä paljon tarjolla.

Tasa-arvosuunnitelmamallin käyttöä voisi tulevaisuudessa helpottaa ja yksinkertaistaa, mikäli käytettävät tilastot olisi saatavissa suoraan sähköisesti Vähittäiskaupan tilipalvelu Oy:ltä kauppiaan omaan tietojärjestelmään. Tämä sähköinen sovellus lisäisi helppokäyttöisyyttä ja luotettavuutta. Tällöin kauppiaan työosuudeksi jäisi kirjallisen työn johtopäätösten ja toimenpiteiden laatiminen.

Tasa-arvosuunnitelmien toteuttamista olisi varmasti helpottanut varhaisemmassa vaiheessa annettu malli ja selvennys halutusta informaatiosta. Tällä tavoin olisi ollut helpompi lähteä viemään asiaa haluttuun suuntaan. Toisaalta tuottamamme erilaiset tasa-arvosuunnitelmamallit ja aineiston käsittely on kasvattanut tietämystä ja tuonut syvyyttä aiheeseen. Toimeksiannon kehittämiskohteena voidaan pitää prosessin käynnistysvaihetta, jossa olisi ollut eduksi lisätä kauppiaille kohdistettua informaatiota ja aikataulua. Tämä olisi voinut kehittää yhteistyötä hedelmällisempään suuntaan. Lisäinformaatio olisi vähintäänkin kasvattanut kauppiaiden tietoisuutta aiheesta.

Mielestämme aiheesta syntyisi mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde siitä miten tasa-arvosuunnitelma on edistänyt pilottimyymlöiden tasa-arvoa ensimmäisen kolmen vuoden seurantajakson aikana.

Lähteet

- Ahtela, K., Bruun, N., Koskinen, P., Nummijärvi, A. & Saloheimo, J. 2006. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Brunila, K., Heikkinen, M. & Hynninen, P. 2005. Monimutkaista mutta mahdollista - Hyviä käytäntöjä tasa-arvotyöhön. Kajaani: Kainuun Sanomain Kirjapaino Oy.
- Haataja, M-L. & Korhonen, M. 2004. Tasa-arvo arkeen. WomenIT-projektin tasa-arvo-opas yrityksille ja organisaatioille. Raahe: ProPrint Laatupaino.
- Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa - Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. 1 painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Heikkinen, H., Roivio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Vantaa: Dark.
- Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: Wsoy oppimismateriaalit Oy.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen - tie kestäväään menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. (toim.) 2008. Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. 1.painos. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.
- Huhta, L., Kempe, J., Leinonen, M. & Uosukainen, K. 2007. Naisten ja miesten tasa-arvo työpaikkojen kehittämistyössä - kokemuksia sukupuolinäkökulman valtavirtaistumisesta. TYKES raportteja 54. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Oy.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: Wsoypro Oy.

Kananen J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101/2009. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Kairinen, M., Koskinen, S., Nieminen, K., Ullakonoja, V. & Valkonen, M. 2006. Työoikeus. Helsinki: Wsoypro Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: Wsoy oppimateriaalit Oy.

Kauppinen, K. & Evans, J. 2007. Monikko -tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki, Frenckellin kirjapaino Oy.

Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju. Kaupan liiketoiminta. Helsinki: Otava Oy.

Kuntonen, S. & Kraufvelin, E. 2003. Tartu tasa-arvoon - Ajatuksia työpaikkojen tasa-arvokeskusteluun ja ehdotuksia tasa-arvosuunniteluun. Ammattiliitto Suora.

Kuoppamäki, M. 2008. Yhdenvertaisuus ja syrjintä työelämässä. 1. painos. Helsinki., Edita Oy.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. 1. painos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 2005/232.

Lammi-Taskula, J., Salmi, M. & Parrukoski, S. 2009. Työ, perhe ja tasa-arvo. Sosiaali- ja terveysministeriönselvityksiä 2009: 55. Helsinki: Yliopistopaino.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 1999. Tasa-arvo työoloissa. Helsinki: Hakapaino Oy.

Lavikka R. 2006. Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa - Nainen työelämässä. Lipponen, P. (toim.) Helsinki: Karisto Oy.

Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2006. Esimiehen työsuhteopas. Kauppakamarisarja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. Vori: Jaakko Oja, Viro.

Miehet ja tasa-arvopolitiikka. 2006. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2006:23. Helsinki.

Mustakallio, S. 2009. Tasa-arvosuunnittelun hyödyt työyhteisölle. TASSU -seminaari 22.1.2009. WoM Oy.

Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö- opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyönmenetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WsoyPro Oy.

Peltomäki, T. 2011. Naisten euro nousi vaivoin 81 senttiin. Helsingin sanomat 11.2.2011. Artikkel.

Politt, D. 2006. Human resource management - Diversity in the Workforce. Vol 14 no 3 2006. Emerald Group Publishing Ltd.

Porteous, M. 1997. Occupational Psychology. Harlow. UK. Pearson Education Limited.

Pulkkinen, P. 2002. Vähän enemmän arvoinen. Tutkimus tasa-arvokokemuksista työpaikoilla. Tilastokeskus.

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö - kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Rämö, S. (toim.) 2008. Retail - Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Savileppä, A. 2005. Johda monimuotoisuutta - Investoi tulevaisuuteen. Helsinki: Star-Offset Oy.

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Skurnik-Järvinen, H. 2010. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari Oy.

Tasa-arvosuunnittelun - miksi, mitä, miten? 2005. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki: Yliopistopaino.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.

Sutela, H. & Lehto, A.-M. Tasa-arvo työn takana. 2007. Tilastokeskus. Työmarkkinaraportti 2007. Helsinki.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Uusitalo, H. 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. 1.-6. painos. Juva: Wsoy.

Uosukainen, K., Autio, H-K. & Leinonen, M. 2008. Tasa-arvosuunnitelmat ja palkkakartoituksen Suomessa 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:11. Helsinki: Yliopistopaino.

Uosukainen, K., Autio, H-K., Leinonen, M. & Syrjä, S. 2010. Työpaikan tasa-arvosuunnitelmat ja palkkakartoitus - Tutkimus suunnitteluvetoisuuden toteutumisesta sekä suunnitelmien ja kartoitusten laadusta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:7. Helsinki: Yliopistopaino.

Visti, A. & Härkönen, L-K. 2005. Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. TYKES raportteja 42. Helsinki.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21.

Sähköiset lähteet:

Erkkilä, M. 2005. Luottamushenkilön tasa-arvo opas - Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki työpaikalla. SAK. Viitattu 1.2.2011

<http://www.sak.fi/suomi/ServiceServlet?type=attachment&source=SAKAttachments&id=75>

Junor, A., Hampson, I. & Smith, M. 2009. Valuing Skills: Helping Mainstream Gender Equity in the New Zealand State Sector. Public Policy and Administration 2009 24: 195. Sage Publications Inc. Viitattu 2.3.2011 <http://ppa.sagepub.com/content/24/2/195>

Jämlikhet vägsäl och vägval. 2004. En undelagsrapport till LO-kongressen 2004. Stockholm. Sverige. Viitattu 1.3.2011

http://lo.webshop.strd.se/index.php?fuseaction=cart.log_pdf&pdf=ftp/pdf/566-1495-0.pdf&product_id=566-1495-0&PHPSESSID=tbvixsms

Kesko. K-citymarket. 2010. Viitattu 29.12.2010. <http://www.k-citymarket.fi/K-citymarket/>

Kesko. K-extra. 2010. Viitattu 29.12.2010. <http://www.k-extra.fi/K-extra-palvelee/>

Kesko. K-market. 2010. Viitattu 29.12.2010. <http://www.k-market.com/Ruokakauppasi/>

Kesko. K-supermarket. 2010. Viitattu 29.12.2010. www.k-supermarket.fi

Kesko Yhteiskuntavastuuraportti 2009. Kesko. Viitattu 15.1.2011.
http://www.kesko.fi/Documents/Kesko_Yhteiskuntavastuu09.pdf

Kesko Vuosikertomus 2009. Kesko. Viitattu 15.1.2011
<http://www.kesko.fi/static/vuosikertomus2009/FI/index.html>

Mustakallio, S., Sevelius, P. & Tanhua, I. 2007. Tasa-arvosuunnitelma - Näin se onnistuu. Viitattu 1.2.2011 http://www.teknologiateollisuus.fi/file/290/Tasa_arvosuunnitelma.pdf.html

Nurmi, K. 2009. Työpaikan tasa-arvosuunnittelu - Pakkopullaa vai lisäarvoa? Koulutusmateriaali. Viitattu 31.1.2011
http://www.rauma.fi/keskusvirasto/kuntasuunnittelu/strategiat/Tasa_arvosuunnitelma/TASA-ARVOKOULUTUS,%20Kaarina%20Nurmi.pdf

Päivittäistavarakauppa 2007-2008. PTY ry:n vuosijulkaisu 2007-2008. Viitattu 18.1.2011.
http://pty.xetnet.com/fileadmin/pty_tiedostot/Julkaisut/2007-2008vuosijulkaisu.pdf

Päivittäistavarakauppa 2008-2009. PTY ry:n vuosijulkaisu 2008-2009. Viitattu 18.1.2011.
http://www.pty.fi/fileadmin/pty_tiedostot/Julkaisut/PTY_Vuosijulkaisu_2008-2009_lores.pdf

Päivittäistavarakauppa 2009-2010. PTY ry:n vuosijulkaisu 2009-2010. Viitattu 18.1.2011.
http://www.pty.fi/fileadmin/pty_tiedostot/Julkaisut/47929_PTY_vuosikertomus.pdf

Kuvat

Kuva 1: Ohjaava viitekehys	28
Kuva 2: Tasa-arvosuunnitelman rakenne	29
Kuva 3: Toimintatutkimuksenvaiheet Carrin & Kemminsin 1986 mukaan.....	32
Kuva 4: Prosessikuvaus opinnäytetyöstä	34
Kuva 5: Opinnäytetyönä laadittujen tasa-arvosuunnitelmien nykytila-analyysin sisältö.....	36

Taulukot

Taulukko 1: Tasa-arvosuunnitelman sisältö	22
Taulukko 2: Myymälöiden sukupuolijakauma	38
Taulukko 3: Ikäjakauma	39
Taulukko 4: Työsuhdemuoto	39
Taulukko 5: Palkkaerot, kassamyyjä	40